

## **Analyysi Marimekon strategioiden yhteensovittamisesta**

Sarianne Hassinen

26.5.2017



<b>Tekijä(t)</b> Hassinen Sarianne	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Analyysi Marimekon strategioiden yhteensovittamisesta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57
<b>Opinnäytetyön nimi englanniksi</b> Analysis of Aligning Marimekko's Supply Chain Management with Business Strategy	
<p>Opinnäytetyössä perehdytään liiketoimintastrategian ja erityisesti kilpailustrategian yhtenäistämiseen toimitusketjun strategian kanssa. Tutkimuskohteeksi valittiin suomalainen muotitalo Marimekko, jonka liiketoimintaa, arvoja ja toimitusketjun operaatiota arvioitiin ja analysoitiin viitekehyksen teorian avulla. Tutkimusraportin tavoite oli selvittää; Mikä on Marimekon strateginen asema vallitsevassa kilpailuympäristössä, ja mikä toimitusketjun strategia sopisi parhaiten tukemaan Marimekon kilpailustrategiaa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään strategisen toimitusketjun hallinnan teoriaa ja kirjallisuutta. Toimitusketjun tehokas toiminta vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn laajasti ja erityisen tärkeää on sen oikein kohdentaminen ja yhtenäistäminen liiketoimintastrategian kanssa. Viitekehys esittelee, miten strategisen aseman pystyy tunnistamaan ja mitä asioista toimitusketjun suunnittelussa pitää ottaa huomioon, jotta asiakaskysyntä saadaan parhaalla tavalla täytettyä. Strategian tehokas toteuttaminen edellyttää sen tehokasta kommunikointia ja yhteisten tavoitteiden noudattamista läpi koko toimitusketjun. Myös globaalit trendit on otettava huomioon asiakassuhteiden hoidossa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin Marimekon yksittäistutkimuksena. Tutkimusmetodina käytettiin laadullista tutkimustyyliä. Aineistona käytettiin artikkeleita, uutisia ja muita tutkimuskohteeseen liittyviä dokumentteja.</p> <p>Marimekolla on useita eri tuotelinjoja, joiden kysyntä poikkeaa toisistaan. Toimintaympäristön muutos on ajanut Marimekon tavoittelemaan laajaa kansainvälistä kasvua. Marimekon nykyinen toiminta on rohkeaa, mutta kansainvälisen kasvun tavoitteleminen sisältää paljon riskejä. Suunnittelu on Marimekon paras osaamisalue, eli organisaation ydintoiminto. Kilpailustrategian toteutuksessa on kuitenkin vielä paljon parannettavaa, sillä osa organisaation viimeaikaisista toimista vaikuttaa olevan ristiriidassa yrityksen arvomaailman ja ideologian kanssa.</p> <p>Marimekko on brändin rakentaja, mikä tarkoittaa, että sen kannattaa vahvistaa kilpailuasemaansa keskittymällä suunnitteluun, korkeaan designiin ja toimitusketjun reagoivuuteen. Toimitusketjun strategian on oltava erilainen tasaisesti myyville klassikkotuotteille ja nopeasti vaihtuville trendituotteille. Perezin strategioista Marimekon kannattaa valita tehokas tai custom-configured toimitusketjun malli.</p>	
<b>Asiasanat</b> Strategia. Liiketoiminta. Kilpailustrategia. Toimitusketjun hallinta. Marimekko.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Yrityksen strategioiden yhteensovittaminen.....	3
2.1	Strategioiden hierarkia ja kilpailustrategia .....	3
2.2	Toimitusketjun rooli osana strategiaa .....	5
2.3	Yhteistyön haasteet ja arvolupauksen yhtenäistäminen .....	11
2.4	Asiakkaan ja toimitusketjun epävarmuuden ymmärtäminen .....	13
2.5	Toimitusketjun reagoitakyvyn ja tehokkuuden määrittäminen .....	16
2.6	Perezin kuusi toimitusketjun strategiaa .....	18
3	Tutkimuksen toteutus .....	25
3.1	Tutkimusote .....	25
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	27
4	Tutkimustulokset .....	28
4.1	Marimekon liiketoimintastrategia .....	28
4.1.1	Vallitseva kilpailuympäristö .....	28
4.1.2	Strategiset tavoitteet .....	30
4.1.3	Markkinointi- ja tuotestrategia .....	33
4.2	Marimekon toimitusketjun rakenne.....	36
4.3	Toimitusketjun strategian suunnittelu muotialalla .....	40
4.4	Marimekon toimitusketjun strategian valinta.....	43
5	Pohdinta.....	47
5.1	Keskeiset tulokset .....	47
5.2	Johtopäätökset.....	49
5.3	Jatkotutkimukset ja tutkimusprosessin arviointi .....	53
	Lähteet .....	56

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoitus on käsitellä toimitusketjun hallinnan ja yritysstrategian yhteyttä toisiinsa. Yritysstrategian osalta perehdytään erityisesti liiketoimintastrategiaan ja sen keskiössä sijaitsevaan kilpailustrategiaan. Kilpailustrategia perustuu yrityksen yksilölliseen asemaan ja arvolutapaukseen vallitsevilla markkinoilla, ja sen toteutuksessa on ensisijaisen tärkeää huomioida toimitusketjun oikeanlainen hallinta. Tilaus-toimitusketjut ovat siksi tärkeitä, että ne ovat lähes kaikilla toimialoilla merkittävimpiä kustannusten aiheuttajia. Tämän takia toimitusketjun merkitys kilpailutekijänä korostuu jatkuvasti. Kustannustehokkuuden lisäksi tärkeiksi mittareiksi ovat nousseet reaaliaikaisuus ja arvontuotto asiakkaalle.

Toimitusketjujen kirjallisuus keskittyy usein niiden hallinnoinnin toiminnalliseen tasoon, kun taas toimitusketjun strategian yhteyttä liiketoimintastrategiaan on tutkittu suhteellisen vähän. Tässä raportissa käsitellään, mitä liiketoimintastrategian ja toimitusketjun strategian yhtenäistäminen vaatii, mitkä asiat yhtenäisyyteen vaikuttaa ja mistä syistä niin monet yritykset epäonnistuvat strategioiden toteuttamisessa. Sillanpään vuonna 2014 tekemän väitöskirjan tulokset esittivät, että yritykset kykenevät strategiseen suunnitteluun, mutta strategian käyttöönotto usein epäonnistuu. Tämä johtuu siitä, että liiketoimintaympäristö muuttuu nopeammin kuin yritykset pystyvät siihen soputumaan. Suurten yritysten sisällä tilanne on vielä hankalampi, koska toimitusketjut ovat monimutkaisia ja niiden sisällä on useita toimijoita.

Tutkimusraportin tietoperustassa esitellään ensin yritysstrategioita ja kilpailustrategian merkitys, jonka jälkeen perehdytään siihen, mikä on toimitusketjun rooli näiden strategioiden tukemisessa. Tämän jälkeen syvennyttään tarkemmin siihen, mitä asioita pitää ottaa huomioon toimitusketjun suunnittelussa, jotta se voidaan rakentaa parhaiten vastaamaan yrityksen strategisia tarpeita. Viitekehyksen lopussa käsitellään professori Hernan Perezin tekemää luokittelua kuudesta erilaisesta toimitusketjun strategiasta ja keskitytään tarkemmin niiden ominaisuuksiin ja hyötyihin erilaisille yrityksille. Teorian valossa analysoidaan erityisesti muotialan toimitusketjuja, liiketoimintaympäristöä ja niiden yrityksille aiheuttamiin erityishaasteisiin. Empiriaosuudessa tutkimuskohteeksi valittiin suomalainen muotitalo Marimekko, jonka strategisia valintoja, arvolutausta ja toimitusketjua analysoidaan alan liiketoimintaympäristön ja sen vaatimusten valossa.

Valitsin aiheen, koska halusin perehtyä opinnäytetyössä kahteen erityisesti minua kiinnostavaan liiketoiminnan osa-alueeseen; toimitusketjuihin ja strategiseen suunnitteluun. Idean näiden kahden aiheen yhdistämisestä sain Logistiikkayhdistyksen seminaarikonferenssis-

sa, jossa vierailin vuoden 2017 alussa. Konferenssissa esiintynyt Meinderdjan Botman (9.2.2017) argumentoi, että yritysten ja niiden logististen partnereiden toimivan yhteistyön edellytys on toisen osapuolen kilpailustrategian ymmärtäminen. Puheenvuorossa Botman myös lainasi McKinseyn ja tämän tutkimusryhmän saavuttamia tuloksia. Niiden perusteella voidaan sanoa, että monet yritykset epäonnistuvat tekemään ja toteuttamaan toimitusketjuihin liittyviä strategisia päätöksiä. Botman myös argumentoi, että suurin osa yrityksistä ali suoriutuu arvolupauksen täyttämässä asiakkaita ja kumppaneita kohtaan. Myös Perezin artikkeli toimitusketjujen strategioista toimi yhtenä tämän raportin inspiraation lähteenä, ja sitä referoidaan laajasti tutkimusraportin teoriaosassa.

Tutkimuksen tavoite on selvittää, mikä on Marimekon strateginen asema vallitsevassa kilpailuympäristössä, ja mikä toimitusketjun strategia sopisi parhaiten tukemaan Marimekon kilpailustrategiaa. Empiriassa myös analysoidaan Marimekon liiketoimintaa koskevia valintoja, jotka käsittelevät eri prosessien yhteensopivuutta yrityksen arvolupauksen kanssa.

## **2 Yrityksen strategioiden yhteensovittaminen**

Tässä luvussa käsitellään toimitusketjun ja kilpailustrategian yhdistymistä: Miten niiden yhtenäisyys saavutetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat toimitusketjun sovittamiseen osaksi toimivaa strategiaa. Kilpailustrategian ymmärrys saavutetaan tutkimalla yrityksen kilpailuasemaa, toimitusketjun mahdollisuuksia ja asiakkaiden odotuksia. Strateginen yhteensovitus muodostuu sovittamalla yhteen yrityksen kilpailustrategian asiakastarpeet ja toimitusketjun operaatioiden mahdollisuudet. Toimitusketjun strategialla ja kilpailustrategialla on oltava samat päämäärät. (Chopra & Meindl 2007, 22-44.)

Strategioiden yhteensovitus saavutetaan ymmärtämällä asiakasta ja toimitusketjun epävarmuutta. Toimihenkilöiden on myös ymmärrettävä toimitusketjun mahdollisuudet tuottaa arvoa paremmin asiakkaille. Strategioiden pitäisi olla myös realistisesti toteutettavissa käytettävissä olevilla voimavaroilla. (Aarnio 9.9.2013)

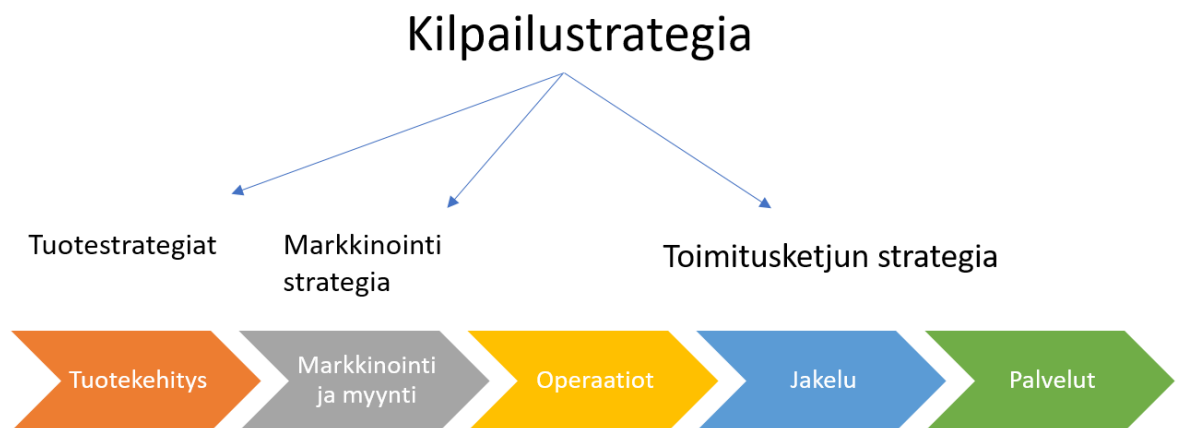
### **2.1 Strategioiden hierarkia ja kilpailustrategia**

Strategia tarkoittaa harkittua suunnitelmaa yrityksen tulevaisuudesta. Se voi tarkoittaa myös yrityksen johdonmukaista toimintaa, vaikka sitä ei olisi etukäteen suunniteltu. Strategia kuvastaa yrityksen näkemystä sen tulevaisuudesta ja sen avulla voi tunnistaa yrityksen aseman markkinoilla. (Mintzberg & Ahlstrand & Lampel 2005, 49-110.)

Slack, Brandon-Jones ja Johnston (2011, 30) ovat luoneet mallin strategioiden hierarkias-  
ta. Yritysstrategia on strategiapyramidin pohja, joka määrittää yrityksen lähtökohdat, kuten sen, mille alalle yritys päätetään perustaa, mitä hankintoja yritys haluaa tehdä ja mitä välttää sekä miten varat jaetaan ja sijoitetaan. Yritysstrategisiin päätöksiin vaikuttavat yhteiskunnalliset olosuhteet, kuten sosiaalinen, poliittinen ja taloudellinen ympäristö, sekä yrityksen sisäiset arvot ja etiikka.

Liiketoimintastrategia rakentuu yritysstrategian päälle ja siinä määritellään yrityksen missio, strategiset tavoitteet ja kilpailuasema. Päätöksiin vaikuttavat asiakkaiden ja markkinoiden dynamiikka, kilpailijoiden aktiivisuus, ydinteknologioiden hallinta ja taloudelliset rajoitteet. Toimintastrategia taas pyrkii edesauttamaan liiketoimintastrategiassa määriteltuihin tavoitteisiin pääsemistä. Toimintastrategiassa tuodaan esille yrityksen resurssien jakaminen ja niiden johtaminen. Näihin päätöksiin vaikuttavat työntekijöiden taidot ja käytettävissä olevat teknologiat. Suunnitelmien tukena on myös hyvä analysoida eri toiminnoissa saavutettuja tuloksia. Tulosten perusteella organisoidaan markkinointi, tuotekehitys ja muut toiminnot parhaalla tavalla tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. (Slack & Brandon-Jones & Johnston 2011, 30-31.)

Yrityksen kilpailustrategiateoria tarjoaa viitekehyksen, joka auttaa yrityksiä asemoimaan itsensä oikein vallitsevassa kilpailuympäristössä. Strateginen aseointi merkitsee yrityksen asettumista oikein niin, että sillä on pitkän aikavälin kannattavuudelle rakentuva tavoite. Yrityksen on myös tarjottava arvolutaus, joka poikkeaa kilpailijoista. Valitun strategian on myös näyttävä kilpailijoista erottuvassa arvoketjussa. Toimivan kilpailustrategian on myös määriteltävä, miten eri toiminnot sopivat yhteen tukemaan strategisia tavoitteita. Kilpailustrategia rakentuu yrityksen kohdeasiakkaiden tarpeiden varaan. Kilpailustrategiassa tähdätään yhteen tai muutamaan asiakassegmenttiin, ja valituille segmenteille pyritään tarjoamaan heidän tarpeisiinsa sopivia palveluita ja tuotteita. Jotta yritys olisi menestyksessä, tulisi tarjottavien tuotteiden ja palveluiden perustua asiakkaiden tarpeisiin. (Aarnio 9.9.2013) Kuviossa 1 havainnollistetaan tyypillisen organisaation arvoketjua sekä strategioiden ja toimitusketjun suhdetta.



Kuvio 1. The Value Chain. Linking Supply Chain and Business Strategy. (Chopra & Meindl 2007, 23)

Yrityksen kilpailustrategia muodostuu tuote-, markkinointi- ja toimitusketjun strategian kokonaisuudesta. Markkinointistrategia määrittää, miten markkinat jaetaan tuotteiden ja hinnoittelun osalta. Tuotestrategia erittelee uusien kehitettävien tuotteiden portfolion. Toimitusketjun strategia sisältää perinteisesti operaatiostrategian, jakelustrategian sekä toimit-

tajastrategian. Toimitusketjun strategiaan liittyvät päätökset koskevat varastoa, kuljetuksia, toimitiloja ja tiedonkulun hallintaa. Yrityksen toimiala ja tuotekategoria määrittävät pitkälti, mitkä ovat yrityksen tavoittelemat strategiset ominaisuudet. Toimiva kilpailustrategia rakentuu aina yhtenäisen toimitusketjun strategian ja muiden yrityksen toiminnallisten strategioiden varaan (Chopra & Meindl 2007, 22-42.)

## 2.2 Toimitusketjun rooli osana strategiaa

Toimitusketjun hallinnalla pyritään maksimoimaan toimitusketjun arvo ohjaamalla tieto- ja tuotevirtoja mahdollisimman tehokkaasti. Kuluja voidaan minimoida poistamalla päällekkäisiä toimintoja ja rakenteita, ja nopeuttamalla tuotteiden läpimenoaikoja. Samaan aikaan pyritään palautusten minimoointiin, toimitusvarmuuteen ja tiedonkulun nopeuteen. (Aarnio 9.9.2013.) Toimitusketjun suoriutumisella on olennainen merkitys yrityksen strategisen roolin ja liikuma-alan saavuttamisessa. Toimitusketjun arvolla voidaan tarkoittaa sekä rahallista arvoa tai muita arvoja, kuten brändin arvoa. Menestyksekkään toimitusketjun ydin on pitkälle viety yhteistyöverkosto, joka kattaa koko organisaation ja yhteistyökumppanit. (Chopra & Meindl 2007, 22-44.)

Toimitusketjun hallinnan tarkoitus on saada tuotteet, materiaalit ja informaatio kulkemaan ketjun läpi mahdollisimman kitkattomasti ja alhaisin kustannuksin. **Toimitusketjun tavoitteet** voidaan luokitella koviin tavoitteisiin, joita ovat laatu, nopeus ja kustannukset. Pehmeitä tavoitteita ovat taas abstraktimmat asiat, kuten toimitusketjun luotettavuus ja turvallisuus. Toiminnallisiin tavoitteisiin kuuluvat taas tuotteen innovatiivisuus ja brändin tukeminen. (Aarnio 9.9.2013.)

**Toimitusketjun rakenne** voidaan jakaa tulo-, sisä- ja lähtölogistiikkaan. Tulologistiikkaan eli toimitusketjun ylävirtaan kuuluvat tuotteiden tai materiaalien toimittajat. Ylävirrasta tuote siirtyy yrityksen sisälogistiikkaan, eli tuotteita tai materiaaleja käsitellään yrityksen näkökulmasta organisaation sisällä tuotteelle lisäarvoa rakentavalla tavalla. Sisäisestä prosessoinnista tuote siirtyy lähtölogistiikkaan eli toimitusketjun alavirtaan, jossa toimijoita ovat ensimmäisen tason asiakkaat ja loppuasiakkaat. (Slack & Brandon-Jones & Johnston 2011, 139-148.) Lähtölogistiikkaan kuuluvat varastosta keräily ja pakkaaminen sekä varastolta lähtevät kuljetukset ja jakelu. Tähän ryhmään kuuluvat myös erilaiset lisäarvopalvelut, kuten tuotteiden kierrätykseen ja huoltoon liittyvät palvelut. (Logistiikan Maailma 2017.)

Tieto asiakkaan tarpeista kulkee toimitusketjun ylävirtaan eri toimitusketjun osapuolten tietoon. Ylävirtaan kulkee myös tiedot tilauksista, markkinoista ja uusista palveluista sekä



tuotteista, ja rahavirta asiakkaiden maksujen muodossa. Toimitusketjun alavirta huolehtii tuotteen tai palvelun valmistamisesta ja toimittamisesta asiakkaalle. Alavirtaan kulkevat myös uudet valmiit tuotteet ja palvelut markkinoita varten, toimitustietoja asiakkaalle sekä maksuvaatimukset, eli laskut. (Aarnio 9.9.2013.)

Heikki Mattilan mukaan **muotialan toimitusketjun toimijat** voidaan jakaa valmistajiin, jälleenmyyjiin ja välimiehiin, joiden tehtävä on yhdistää kaksi edellistä joukkoa. Valmistajien joukko voidaan jakaa edelleen tyyppikategorioihin. Yksityiset valmistajat tekevät tuotteita eksklusiivisesti ostajayritykselle sen tavaramerkin alla. "Full Package" valmistajat valmistavat tuotteet taas ostajan vaatimusten mukaan, mutta eivät tee sitä ostajayrityksen brändin nimessä. "Full Package" valmistajien ja yksityisten valmistajien on omattava riittävä tekniikkaan sekä materiaaleihin liittyvä tietämys, sillä ne ovat velvollisia hankkimaan tuotantoon tarvittavat materiaalit itse. CM/CMT -valmistajat (cut & make & trim) yksinkertaisesti leikkaavat ja valmistavat tuotteet asiakkaan hankkimista materiaaleista. Jos yritys päättää käyttää CM/CMT -valmistajia, sillä on itsellään oltava riittävät valmiudet hankkia materiaalit tuotantoa varten ja täyttää tuotteiden tekniset vaatimukset. (Toivonen 2015, 20-30.)

Merkkivalmistajat tarkastelevat valmistusta palveluna, jonka ulkoistaminen pienentää kustannuksia. Valmistuksen sijaan merkkivalmistajat käyttävät voimavaroja tuotemerkin kehitykseen ja vahvistamiseen. Merkkivalmistajat hyödyntävät usein CM/CMT – valmistajia, jotka valmistavat tuotteet ostajan tarpeiden mukaisesti. (Toivonen 2015, 23.)

**Prosessinäkökulman** mukaan toimitusketju koostuu prosessi- ja informaatiovirroista, joissa eri työvaiheet yhdistyvät ja sulautuvat asiakastarpeen täyttymiseksi. Yrityksen sisällä kaikki toimitusketjun aktiviteetit kuuluvat johonkin seuraavista makroprosessien kategorioista:

- SRM (Supplier Relationship Management)
- ISCM (Internal Supply Chain Management)
- CRM (Customer Relationship Management)

CRM aktiviteetteihin kuuluvat kaikki toiminnot, jotka liittyvät asiakassuhteisiin. Sisäiseen toimitusketjun hallintaan (ISCM) kuuluvat kaikki yrityksen sisäiset prosessit. SRM prosessit kuvaavat taas toimittajasuhteiden hoitoon liittyviä aktiviteetteja. Näiden kaikkien toimitusketjun aktiviteettien pitkälle viety yhteistyö on oleellista toiminnan sujuvuuden kannalta. (Nguyen 27.2.2012.)

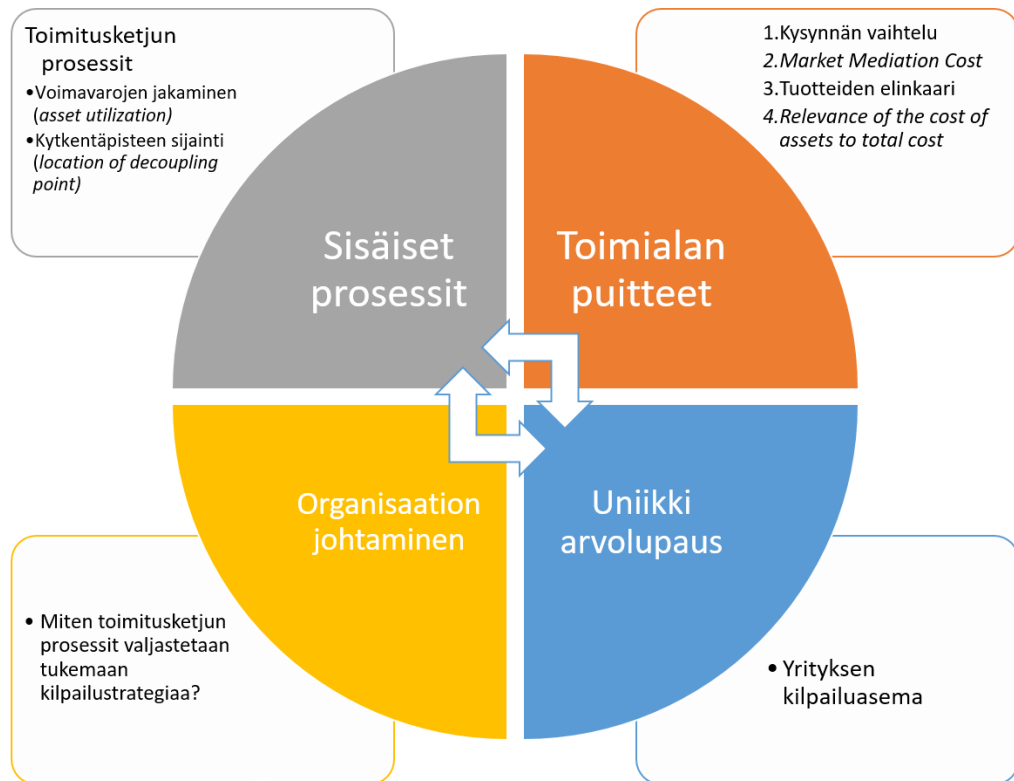
**Toimitusketjun strategiseen suunnitteluun** liittyvät päätökset tehdään useimmiten vuodeksi tai pidemmäksi ajaksi. Toimitusketjun strategian on aina tuettava yrityksen muita strategisia päätöksiä, jotka esiteltiin luvussa 2.1. (Chopra & Meindl 2007, 22-44.) Toimitusketjun strategiisiin päätöksiin kuuluvat päätökset toimitusketjun rakenteesta ja mitä prosesseja tehdään missäkin toimipisteessä. Nämä päätökset koskevat tuotannon sijaintia ja kapasiteettia, tuotepalettia, valmistusta, varastointia ja tiedonkulkujärjestelmiä. Päätökset ovat vaikutukseltaan pitkäaikaisia ja niissä täytyy ottaa huomioon myös markkinoiden epävarmuus. (Aarnio 9.9.2013.)

**Toimitusketjun suunnitelma** laaditaan alle vuoden pituiseksi ajanjaksoksi. Suunnittelu-päätöksiä ovat esimerkiksi alihankintaan, inventaarioihin, varastojen sijoittamiseen, tuotteiden toimituspaikkoihin ja tuotemarkkinoinnin ajoitukseen liittyvät päätökset. Näitä päätöksiä tehtäessä täytyy huomioida kysynnän epävarmuus, mahdolliset valuuttakurssimuutokset ja vallitseva kilpailutilanne. (Aarnio 9.9.2013.)

**Operatiivisella toiminnalla** tarkoitetaan aikajänteeltään lyhyen aikavälin suunnitelmia, jotka toteutetaan päivistä kuukauteen mittaisessa ajassa. Näitä päätöksiä ovat asiakkaiden tilauksia koskevat päätökset, kuten kuljetusvaihtoehdot ja toimitusehdot. Operatiivinen toiminta keskittyy ohjaamaan tilaukset oikein tuotantoon ja varastoon. Päivittäisessä toiminnassa hallinnoidaan toimitusaikoja, pakkauslistoja ja täydennystilauksia. Koska aikajänne on yleensä päivistä viikkoihin, myös epävarmuustekijöitä on vähemmän kuin pitkän aikavälin päätöksissä. Tavoitteena on toimitusketjun tehokas päivittäinen toiminta. (Aarnio 9.9.2013.)

Perezin (2013) mukaan toimitusketjun strategia muodostuu neljän pääelementin yhdistymästä:

- Toimialan puitteista
- Yrityksen kilpailuasemasta (uniikki arvolupaus)
- Toimitusketjun operaatioista (sisäiset prosessit)
- Organisaation johtamistavasta



Kuvio 2. Neljä toimitusketjun strategian pääelementtiä mukaillen Pereziä (2013).

**Toimialan puitteilla** viitataan toimittajien, asiakkaiden, teknologisen kehityksen ja taloudellisten muuttujien kokonaisuuteen, joka vaikuttaa jokaisen toimialan sektorin sisäiseen kilpailuun. Perez (2013) on määritellyt neljä elementtiä, jotka yhteistyössä vaikuttavat toimitusketjun suunnittelussa tehtäviin toimialakohtaisiin valintoihin. Ensimmäinen toimitusketjun suunnittelussa huomioitava tekijä on palveluiden tai tuotteiden kysynnänvaihtelut. Toimialan kysyntäprofiili vaikuttaa tuotannon työmäärän vakauteen ja johdonmukaisuuteen. Kysynnänvaihtelun ennustettavuus on tärkein tekijä, joka vaikuttaa tuotannon tehokkuuteen ja näin ollen tuotantokustannuksiin.

Toinen tekijä on *Market mediation costs*, joka tarkoittaa tuotantomäärän ja asiakaskysynnän epäsuhdasta aiheutuvia kustannuksia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi liian suuren varaston tyhjentämisestä aiheutuvia tuotteiden hinnanalennuksia. Kustannuksia aiheutuu myös silloin, kun yritys menettää myyntejä puuttuvan tuotetarjonnan takia. Edellä mainitut kulut aiheutuvat haastavasta tasapainoilusta kysynnänvaihteluiden ja tuotannon suunnittelun välillä. (Perez 2013.)

Kolmas toimialan puitteiden elementti, joka vaikuttaa toimitusketjun suunnitteluun on tuotteiden elinkaaren pituus. Tuotteiden elinkaari lyhenee jatkuvasti johtuen tuotantoteknologioiden ja logistiikkapalveluiden nopeasta kehityksestä. Lisäksi myös muoti ja kulutta-

jatrendit vaihtuvat yhä nopeammin, mikä vaikeuttaa kysynnän ennustamista ja lisää tuotannon ja kysynnän epätasainosta aiheutuvia kuluja.

Neljäs toimitusketjun suunnitteluun vaikuttava toimialan puitteiden elementti on yrityksen taseessa olevat varat ja niistä syntyvät kustannukset. Perez (2013) nimittää näitä vastattavien kustannuksia termillä *Relevance of the cost of assets to total cost*. Kustannusten suuruus on kriittisessä asemassa toimialoilla, joilla tulos on sidoksissa tuotantokapasiteetin korkeaan käyttöasteeseen. Yritysten, jotka kuuluvat tähän kategoriaan, täytyy keskittyä tehokkaaseen tuotantoon. Seurauksena usein käyttöpääoman määrä ja palvelutaso laskevat. Aloilla, joilla vastattavien kustannusten merkitys on matala, yritykset voivat valita korkean palvelutason strategian tehokkuuden sijasta. Silloin tuotantokapasiteetin käyttöaste madaltuu, mutta reagointikyky odottamattomaan kysyntään kasvaa. Reagoivuus kasvattaa asiakastytyvääisyyttä ja laskee tuotannon ja kysynnän epätasapainosta aiheutuvia kustannuksia.

**Yrityksen uniikin arvolupauksen** kehittäminen ja ylläpitäminen vaativat selkeää yrityksen kilpailuaseman ja toimitusketjun kyvykkyyden ymmärtämistä. Hyvä lähestymistapa on määritellä asiakkaiden tuotteille ja palveluille asettamat minimivaatimukset sekä ne yrityksen suorituskykyominaisuudet, jotka parhaiten auttavat sitä erottumaan kilpailijoista. Asiakastilausten voittamisessa auttaa *order winner* tekijöiden tunnistaminen. Termi tarkoittaa niitä kilpailuetuja, jotka saavat asiakkaan ostopäätöksen kallistumaan tietyn yrityksen tai tuotteen puoleen. Tärkeimpien kilpailuetujen tunnistaminen auttaa yritystä yhdistelemään ja muokkaamaan avaintekijöiden kokonaisuutta, joka täytyy sisällyttää toimitusketjun prosesseihin arvolupauksen täyttämiseksi. (Perez 2013.)

Kolmas toimitusketjun strategian pääelementti on **johtaminen**. Ennen sisäisiin prosesseihin siirtymistä on tärkeää ymmärtää yrityksen kilpailuaseman ja toimitusketjun prosessien välinen yhteys. Toimitusketjun johdon painopiste ohjaa näitä kahta osa-aluetta. Johdon on kohdistettava toimitusketjun toteutuksen ja uniikin arvolupauksen yhtenäisyyteen erityistä huomiota. Tyypillinen erehdys on keskittyä liikaa tehokkaaseen toimitusketjun suorituskykyyn ja unohtaa organisaation määrittämä kilpailustrategia. Virheellinen lähestymistapa saattaa johtaa toimitusketjun ja liiketoimintastrategian yhteensopimattomuuteen. (Perez 2013.)

**Sisäiset prosessit** on neljäs tärkeä strategian elementti. Sisäisissä prosesseissa tarkastellaan hankintaan, valmistamiseen ja toimitukseen liittyviä aktiviteetteja. Pyrkimys on löytää oikea prosessien kombinaatio ja varmistaa, että kaikki aktiviteetit toimivat saumattomasti yhteen. Kaksi tärkeintä elementtiä ovat voimavarojen hyödyntäminen ja jakaminen

sekä toimitusketjun kytkentäpisteen sijainti. Kytkentäpiste tarkoittaa arvoketjun vaihetta, jolloin tuotteeseen lisästään sen tietyille segmentille tai asiakkaalle tarkoitetut ominaispiirteet. Kytkentäpiste ja voimavarojen jakaminen ovat keskenään riippuvaisia tekijöitä, ja ne ohjaavat seuraavia toimitusketjun periaatteita: (Perez 2013.)

- Jos yrityksen arvolupaus edellyttää alhaisia hintoja, tai liiketoimintaympäristössä selviytyminen edellyttää alhaisia tuotantokustannuksia, korkea tuotantokaluston käyttöaste on välttämätöntä. Tästä johtuen kytkentäpisteen pitäisi sijaita mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa tuotteen kustomointiprosessia.
- Suurin osa varastosta koostuu puolivalmisteita, joista puuttuu enää asiakaskohtainen tuotekonfiguraatio. Tämän varaston osan on sijaittava toimitusketjussa juuri ennen kytkentäpistettä.
- Kun kytkentäpiste sijaitsee tuotantoprosessin alkupäässä, tuotteen muokattavuusaste kasvaa. Tästä johtuen kysyntää on hyvä puskuroida ylimääräisellä tuotantokapasiteetilla. Yhteistyöhön perustuvat asiakassuhteet tulevat yhä tärkeämmiksi, sillä kommunikointi auttaa vähentämään kysynnän epävarmuutta.
- Jos kytkentäpiste sijaitsee tuotantoketjussa lähellä loppuasiakasta, tuotteen muokattavuusaste pienenee. Tästä johtuen toimituserän koko ei ole riippuvainen tuotantoerän koosta, vaan toimitusten suuruus suunnitellaan niin, että kuljetuskustannukset saadaan minimoitua.

Tampereen yliopisto toteutti vuonna 2015 **Kelano-projektin** yhteistyössä Borås yliopiston kanssa. Projektin tarkoituksena oli löytää konkreettisia tapoja tehdä muotialan toimitusketjuista paremmin kysyntään vastaavia ja ympäristöä säästävämpiä. Tutkimus sisältää suhteellisen uutta tietoa liittyen suuriin muotialan yrityksiin, niiden eri toimintamenetelmiin ja menestystekijöihin. Näiden tekijöiden perusteella tutkittavat yritykset jaettiin neljään eri luokkaan: *perinteiset yritykset*, *nopean palvelun yritykset*, *tuotemerkin rakentajat* ja *nopean muodin yritykset*. Välimiehet toimivat tuottajien ja jälleenmyyjien keskellä tuoden nämä kaksi ryhmää yhteen. Tyypillisiä välimiehiä ovat *merkkivalmistajat* ja *merkkimarkkinoijat*. Välimiehet eivät tyypillisesti osallistu tuotteiden valmistukseen tai omista tuotantokiinteistöjä, vaan yksinkertaisesti kauppaavat omia tai asiakkaiden tavaramerkkejä. Välittäjät ovat tulossa yhä tärkeämmiksi ja yleisemmiksi toimijoiksi muotialalla toimitusketjujen laajuuden ja monimutkaisuuden takia. Kelano-projektin tulokset osoittivat, että parhaiten muotialalla pärjäävät ne yritykset, jotka tehokkaimmin vastaavat kysyntään. Tämä saavutetaan erittäin lyhyen tai tehokkaasti johdetun toimitusketjun avulla. (Toivonen 2015, 22.)

### 2.3 Yhteistyön haasteet ja arvolupauksen yhtenäistäminen

Toimitusketjut ovat nykyään usein laajoja verkostoja, jossa eri organisaatiot yhteistyössä kehittävät ja ohjaavat tuote- ja palveluvirtoja. Verkoston rakenne riippuu yrityksen tuotteista, toimialasta ja asiakkaista. DSV:n varatoimitusjohtaja Meinderdjan Botman puhui helmikuussa pidetyssä logistiikan konferenssissa pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden rakentamisesta. Botmanin (9.2.2017) mukaan yhteistyön luominen eri toimijoiden välillä vaatii yhteistyökumppanin strategian ja vision perinpohjaista ymmärtämistä. Botmanin (9.2.2017) mukaan ongelmia aiheuttaa se, ettei yhteistyösuhteiden sisältöjä ja tavoitteita usein selvennetä tarpeeksi, eikä niitä dokumentoida. Yrityksen on ymmärrettävä yhteistyökumppanin tavoitteleva etu, strategiset tavoitteet ja tunnistettava yritysten väliset strategiset yhteneväisyydet ja eroavaisuudet. Tavoitteena on saada yhteistyö toimimaan mahdollisista strategisista näkemyseroista huolimatta.

Organisaatioille on tyypillistä haluta, että toimitusketju on samaan aikaan tehokas, nopea, ketterä, helposti muokattava, joustava ja niin edelleen. Jokainen ominaisuus vaatii kuitenkin erilaista toimitusketjun suuntausta ja yleensä eri suuntaukset ovat toistensa suhteen yhteen sopimattomia saman toimitusketjun sisällä. Yhden organisaation sisällä on kuitenkin mahdollista kehittää useita rinnakkaisia toimitusketjuja, joista jokainen keskittyy tiettyyn asiakassegmenttiin sille sopivalla reagoititehokkuudella ja kustannusrakenteella. (Perez 2013.)

Esteitä ja haasteita liiketoiminnalle aiheuttavat jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja uusien strategioiden toimeenpano. Hyväksi todettu toimitusketjun strategia ei enää ehkä toimi uudessa ympäristössä, jolloin pitää valita uusi toimintatapa. Uusien strategioiden toimeenpanossa on huomioitava niiden huolellinen jalkauttamisen. (Aarnio 9.9.2013.)

Toimintaympäristön muutos asettaa yrityksille myös erityisiä haasteita. Globaalit trendit on otettava huomioon asiakassuhteiden hoidossa. Maailmanlaajuisia haasteita asettavat globaali taloudellinen epävakaus. Yritykset ovat myös entistä riippuvaisempia IT-palveluista ja järjestelmistä sekä asiakastietojen saatavuudesta. Toimitusketjuja haastaa logistiikka-alan ruuhkaisuus sekä vaihtoehtoisten reittien, palveluiden ja toimitustapojen laaja kirjo. Monikanavaisuus logistiikassa ja 3D-printtaus tuovat toimitusketjuihin yhä uusia elementtejä. Haasteita aiheuttaa myös yritysvastuun merkitys kestävässä kehityksessä. (Botman 9.2.2017.)

Hyvin suunniteltu toimitusketjun strategia osana laajempaa kilpailustrategiaa, vastaa myös edellä esitettyihin globaaleihin trendeihin ja haasteisiin. McKinsey (2014) tutkimusryhmän-

sä kanssa on tutkinut laajasti yritysten strategioita. McKinseyn tutkimus osoitti, että yritykset, jotka kehittävät strategiaansa tehokkaasti, seuraavat aktiivisesti markkinoiden trendejä ja varautuvat erilaisiin skenaarioihin. Strategian ja vision kommunikointi oikein niin, että se näkyy myös käytännön prosesseissa, on haastavaa.

Tahtotila strategioiden yhteensovittamiselle pitäisi aina olla lähtöisin yrityksen korkeimasta johdosta. Monessa firmassa eri ryhmät ovat mukana laatimassa kilpailu- ja toimin-  
tastrategiaa. Ilman kunnollista kommunikaatiota näiden ryhmien välillä ja ilman korkeimman johdon, kuten toimitusjohtajan, valvontaa, strategiset tavoitteet eivät luultavasti koh-  
taa toisiaan. Strategioiden yhteensopimattomuus on ollut monille yrityksille perimmäinen  
menestymättömyyden syy. (Chopra & Meindl 2007, 30-50.)

McKinseyn (2014) toteuttamassa laajasta tutkimuksesta selvisi, että vain 35 %:lla tutkituis-  
ta yrityksistä on olemassa elinkelpoinen, kilpailuympäristön kannalta mietitty kilpailustra-  
tegia. Edelleen vain 20 %:lla yrityksistä kirjallinen strategia oli yhteydessä konkreettisiin  
päätöksiin, jotka koskevat resurssien käyttämistä ja tuotevalikoiman hallintaa. Myös stra-  
tegian sisäisessä viestittämisessä usein epäonnistutaan, sillä McKinseyn luokittelemissa  
”terveissä” yrityksissä strateginen suunnitelma on epäselvä jopa 25 %:lle työntekijöistä.  
”Epäterveissä” yrityksissä vastaava luku oli peräti 60 % työntekijöistä. McKinsey tuli tutki-  
musryhmänsä kanssa siihen tulokseen, että suurimmalla osalla yrityksistä on vaikeuksia  
määrittää ja kommunikoida strategisia päätöksiä. Tämä tarkoittaa, että usein yritysten  
välisessä yhteistyössä kumppani ei todennäköisesti tiedä oman partnerinsa strategisia  
tavoitteita, eikä sen takia osaa määritellä, mitä yhteistyö omalta osalta vaatii. (Botman  
9.2.2017.)

Yritysten tuotteiden tai palveluiden arvonmuodostusprosessit vaihtelevat, mutta tyypilli-  
seen **arvoketjuun** kuuluu kaikki toiminnot, joissa hyödyke tai palvelu jalostuu raaka-  
aineesta valmiiksi tuotteeksi. Varsinaisen materiaalivirran lisäksi (tulo- ja lähtölogistiikka)  
perustoimintoihin kuuluvat myynti, markkinointi ja tuotteen huolto. Kaikki eri yrityksen toi-  
mijat, kuten eri osastot ja yrityksen yhteistyökumppanit ovat mukana luomassa arvoa lop-  
puasiakkaalle. Yksittäinen yritys voi kuitenkin toimia joko yhdessä tai useammassa vai-  
heessa arvoketjua. Supistetussa arvoketjussa yritys toimii yksittäisenä vaiheena osana  
laajempaa arvoketjua. Mikäli yritys hoitaa useita jalostusprosessin vaiheita, puhutaan laa-  
jennetusta arvoketjusta. (Aarnio 9.9.2013.)

W. Chanin ja Mauborgnen (2015, 40-60) mukaan kilpailustrategian menestykselle tärkeitä  
ovat kolme lupaus: arvolupaus, tuottolupaus ja ihmislupaus. Yrityksellä on oltava tuote,  
joka houkuttelee ihmisiä. Lisäksi arvolupauksen on herätettävä ostajien mielenkiinto. Tä-

män lisäksi liiketoimintamallin on kyettävä menestyksekkäästi ja kestävästi tuottamaan voittoa. Tuottolupauksen on oltava jatkuva ja hyödyttävä yritykselle. Strategian toteutus on kiinni motivoituneista työntekijöistä, eli innostavasta ihmislupauksesta. Ihmislupaus huolehtii työntekijöistä ja motivoi heitä ja liikekumppaneita toteuttaman strategiaa.

Edellä esitetyt kolme lupautta ovat hyvä pohja strategian muodostamiselle ja sen kokonaisvaltaiselle toteutukselle. Chan ja Mauborgne (2015,40-60) esittävät, että ellei kolmea strategialupautta yhtenäistetä tai kaikkia osa-alueita ei kehitetä edelleen, yritys luultavasti epäonnistuu. Tyypillistä on, että yritykset keskittyvät yhteen tai kahteen arvolutupaukseen unohdetun lupauksen kustannuksella, jolloin kokonaisvaltainen ymmärrys jää puuttumaan. Esimerkiksi tuottavaa toimintaa on vaikeaa saavuttaa, jos työntekijöiden tarpeita ei huomioida. Tällöin ihmislupaus ei täyty. Sidosryhmien määrä vaikuttaa myös arvolutupaukseen. Omien työntekijöiden lisäksi, yrityksen on tarjottava esimerkiksi tavarantoimittajille houkutteleva syy tukea strategiaa. Yrityksellä on oltava siis erilliset ihmislupaukset omille työntekijöilleen ja muille kumppaneille. Myös yritysmarkkinoinnissa on tarjottava kaksi arvolutupautta, toinen omille asiakkaille ja toinen asiakkaiden asiakkaille.

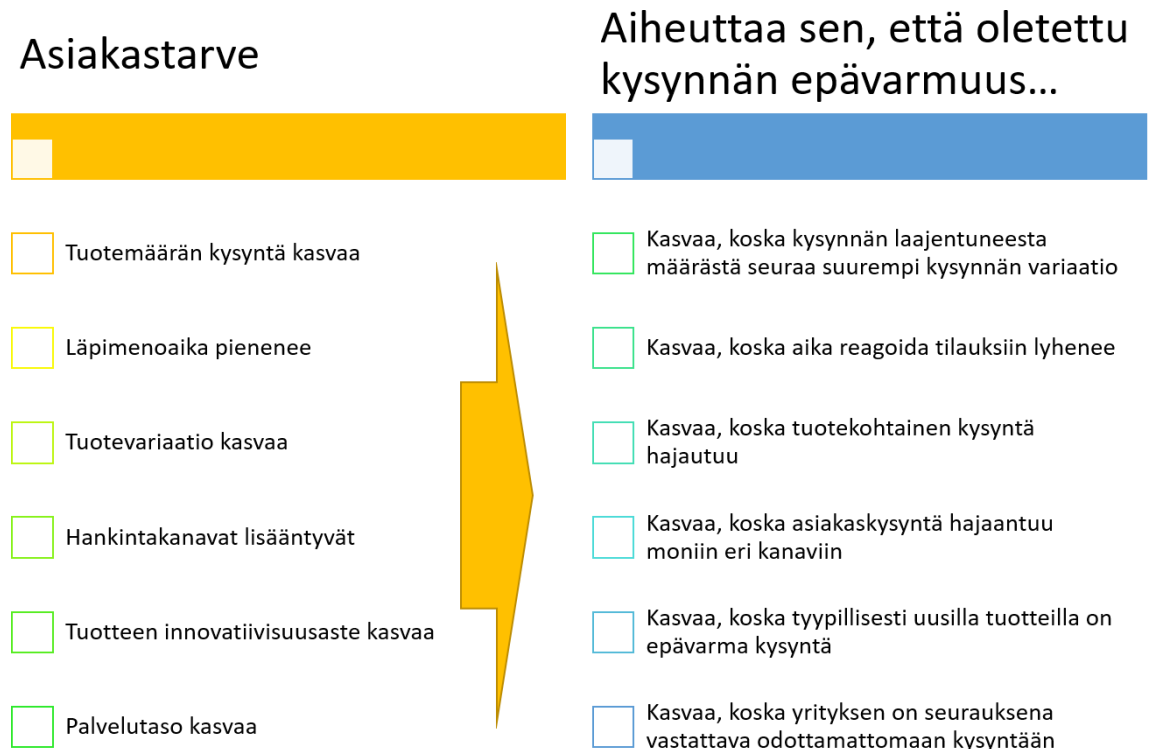
## **2.4 Asiakkaan ja toimitusketjun epävarmuuden ymmärtäminen**

Chopran & Meindlin mukaan (2007, 26-27) strategioiden yhteensopivuuden saavuttamisen ensimmäinen askel on asiakkaiden ja toimitusketjun epävarmuuden ymmärtäminen. Asiakassegmenttien erilaiset tarpeet on tunnistettava, ja jokaisen kohdesegmentin vaihteleviin tarpeisiin on reagoitava erilaisilla toimitusketjun ominaisuuksilla. Toimitusketjun epävarmuus tarkoittaa haasteita, kuten riittävän nopeaa toimitusaikaa tai tehokkuutta, jotka toimitusketju kohtaa asiakastarpeiden täyttämisessä. Toimitusketjun epävarmuuden määrittäminen auttaa yrityksiä tunnistamaan kysynnän ennakoimattomuuden mittasuhteet, sekä häiriöiden ja viivästysten mahdollisen laajuuden. Ennustamisen avulla toimitusketju pystyy valmistautumaan edellä mainittuihin ongelmiin. Kun yritys ymmärtää asiakastarpeita ja toimitusketjun epävarmuuteen vaikuttavia tekijöitä, on helpompaa määritellä kustannusten suuruus ja vaadittu palvelutaso. Esimerkiksi toiset asiakkaat arvostavat ostosten helppoutta hinnasta välittämättä, kun taas toiset ovat valmiita sietämään alhaista tuotevariaatiota, pitkiä matkoja tai isoja pakkauskokoja alhaisen hinnan saavuttamiseksi. Eri segmenttien asiakaskysyntä vaihtelee seuraavien ominaisuuksien osalta.

**Saatavilla oleva tuotteiden määrä**, tai yrityksen näkökulmasta varastotilanne, elää kysynnänvaihteluiden mukaan. Esimerkiksi hätätilauksen koko rikkiinäiselle linjaston osalle on luultavasti pieni, kun taas tilaus materiaaleille rakentaa kokonaan uusi tuotantolinja on luultavasti kooltaan iso. Toinen elementti on **asiakkaan sietämä toimitusaika**. Hätäti-



lauksen hyväksyttävä toimitusaika on todennäköisesti lyhyt, kun taas uuden linjaston kaikkien osien toimitusaika on tavallisesti suhteellisen pitkä. Häätötilanteessa asiakas arvostaa myös laajaa tuotevariaatiota, eli toimittajan kyvykkyyttä toimittaa mikä tahansa varaosa. Samaa ei voida olettaa yksittäiseltä toimittajalta, jos kyseessä on kokonainen rakennusprojekti. Asiakas odottaa yleensä myös korkeaa palvelutasoa hätätötilauksen yhteydessä. Hätätötilanteessa asiakas kääntyy herkästi toisen toimittajan puoleen, jos kaikki tilauksen osat eivät ole välittömästi saatavilla. Hätätötilanteessa asiakas ei ole tyypillisesti myöskään erityisen hintaherkkä, mikäli vaadittu tuote toimitetaan nopeasti. Pitkissä rakennusprojekteissa hinnalla taas on suurempi merkitys. Viimeinen asiakassegmenttien välillä vaihteleva ominaisuus on **vaadittu tuotteen innovatiivisuusaste**. Esimerkiksi huippuluokan tavaramerkkien asiakaskunta odottaa tuotteilta innovatiivisuutta ja designia, kun taas supermarketin asiakkaat luultavasti eivät etsi kaupasta uusia tuoteinnovaatioita. Asiakkaan ymmärrys saavutetaan, kun jokainen edellä esitetty arvoketjun ominaisuus on määritetty palvelemaan valittua asiakassegmenttiä. (Chopra & Meindl 2007, 26-27.)

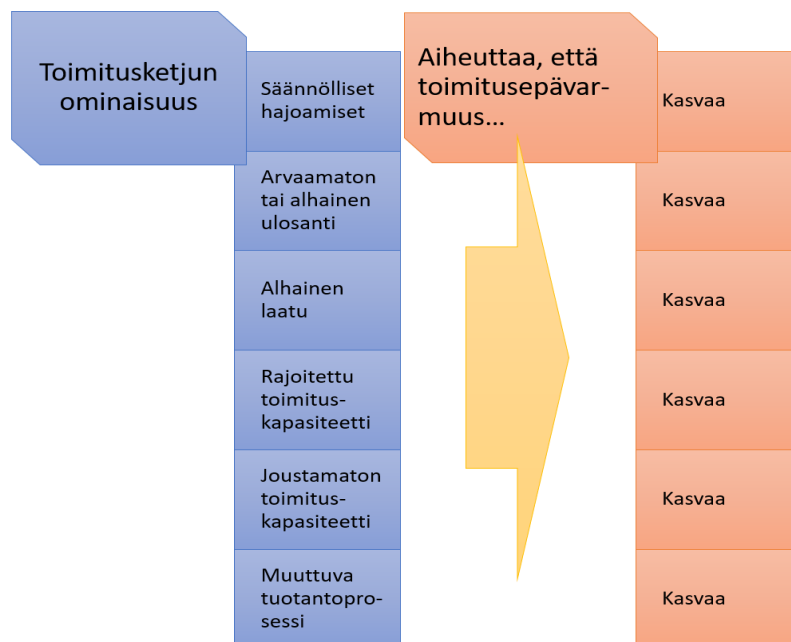


Kuvio 3. Asiakastarpeen vaikutus oletettuun kysynnän epävarmuuteen. (Chopra & Meindl 2007, 27.)

Asiakaskysyntään vaikuttavien tekijöiden kuvailun jälkeen on hyvä identifioida käsite, joka on suunniteltu yhdistämään kaikki edellä esitellyt tekijät yhdeksi mittayksiköksi. *Implied demand uncertainty* eli oletettu kysynnän epävarmuus mittaa kysynnän epävarmuutta siinä osassa kysyntää, joka on toimitusketjun kohderyhmänä. **Kysynnän epävarmuus**

tarkoittaa tuotteeseen kohdistuvaa asiakaskysynnän epävarmuutta. **Oletettu kysynnän epävarmuus** kohdistuu vain siihen kohderyhmään, jonka uniikit asiakastarpeet toimitusketju pyrkii tyydyttämään. Yksikkö auttaa määrittämään, millä alueilla toimitusketjun on oltava erityisen tehokas. (Chopra & Meindl 2007, 27.) Esimerkiksi yritys, joka tarjoaa tarvikkeita ja palveluita lyhyiden läpimenoaikojen hätätilanteisiin, kohtaa korkeampaa oletettua kysynnän epävarmuutta kuin yritys, joka toimittaa samaa tuotetta pitkällä läpimenoajalla. Toinen esimerkki liittyy palvelutason vaikutuksiin. Kun toimitusketju nostaa palvelutasoa, sen on valmistauduttava kohtaamaan satunnaisia kysyntäryöppyjä. Palvelutason nosto kasvattaa oletettua kysynnän epävarmuutta, vaikka tuotteen kysynnän epävarmuus ei todellisuudessa muutu. Kuvio 3 voidaan käyttää erottelemaan kysynnän eri tyypit. Chopra & Meindlin mukaan (2007, 27) ensimmäinen askel strategisen yhtenäisyyden saavuttamiseen on määrittää kysyntä epävarmuusasteikon avulla.

Kysynnän epävarmuuden lisäksi on huomioitava toimitusketjun kyvykkyydestä tai kyvyttömyydestä johtuva epävarmuus. Esimerkiksi, kun tietokonealalla otetaan käyttöön uusi komponentti, tyypillisesti tuotantoprosessi hidastuu ja hajoamiset ovat yleisiä. Seurauksena aikataulun mukainen tuotteiden toimittaminen häiriintyy ja yleinen toimitusepävarmuus PC alalla kasvaa huomattavasti. Sitä mukaan, kun tuotantoteknologia vanhenee ja valmistuslaatu paranee, yritykset pystyvät noudattamaan paremmin suunniteltua toimitusaikataulua. Tämän seurauksena toimitusepävarmuus laskee. Kuvio neljä havainnollistaa kuinka hankintalähteiden ominaispiirteet vaikuttavat toimitusepävarmuuteen. (Chopra & Meindl 2007, 28-29.)



Kuvio 4. Toimitusketjun ominaisuuksien vaikutus toimitusepävarmuuteen mukaillen Chopraa & Meindliä (2007, 29.)

## 2.5 Toimitusketjun reagointikyvyn ja tehokkuuden määrittäminen

Epävarmuuksien ymmärtämisen jälkeen on esitettävä kysymys: Kuinka yritys parhaiten vastaa kysyntään epävarmassa ympäristössä? Strategisen yhteensopivuuden saavuttaminen tarkoittaa toimitusketjun strategian valitsemista, joka parhaiten täyttää kohdeasiakaskunnan tarpeet ja parhaiten sietää epävarmuustekijöitä. On ymmärrettävä, kuinka yrityksen toiminnot parhaiten tyydyttävät kysynnän. Kuten myös asiakassegmenteillä, toimitusketjuilla on monia erikoispiirteitä, jotka vaikuttavat reagoimiskykyyn ja tehokkuuteen. Chopran & Meindlin (2007, 30) mukaan toimitusketjun vastaavuus (*Supply Chain responsiveness*) tarkoittaa toimitusketjun kelpoisuutta suorittaa seuraavat tehtävät:

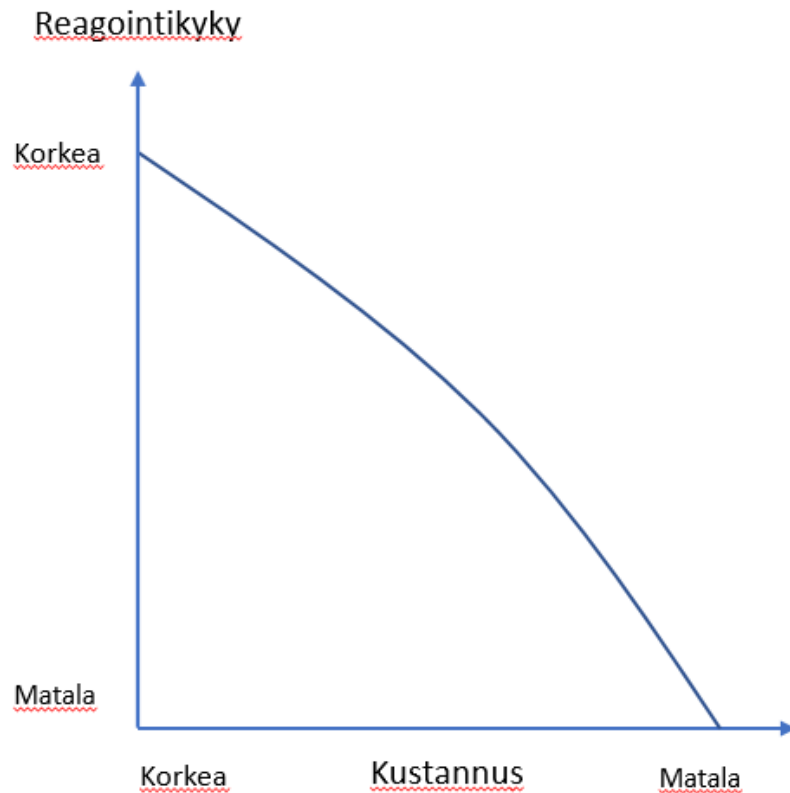
- vastata laajaan ja vaihtelevaan kysyntään
- vastata lyhyisiin läpimenoaikoihin
- käsitellä laaja valikoima tuotteita
- rakentaa innovatiivisia tuotteita
- säilyttää korkea palvelutaso.

Edellä esitetyt tekijät ovat monella tavalla samanlaisia kuin kysynnän ja toimituksen ominaisuudet, jotka johtavat oletettuun kysynnän epävarmuuteen. Mitä useampi mainituista ominaisuuksista toimitusketjulla on, sitä reagoivampi sen suorituskyky on.

Korkean reagointikyvyn ylläpito aiheuttaa kuitenkin kustannuksia. Jos esimerkiksi kysynnän määrä kasvaa merkittävästi, kapasiteettia on lisättävä, mikä johtaa kustannusten kasvuun. Kulujen kasvu johtaa seuraavaan Chopran & Meindlin (2007, 30) esittämään määritelmään: **toimitusketjun tehokkuus**. Toimitusketjun tehokkuus tarkoittaa valmistuksesta ja toimituksesta aiheutuvien käänteisiä kuluja. Kulujen kasvu alentaa tehokkuutta. Reagointikyvyn kasvattaminen johtaa korkeisiin kuluihin ja alhaisempaan tehokkuuteen.

Kuvion viisi käyrä esittää alhaisimpia mahdollisia kuluja suhteessa toimitusketjun reagointikykyyn. Alhaisin hinta kuviossa on määritelty perustuen olemassa olevaan teknologiaan. Tämä tarkoittaa, ettei jokaisen yrityksen ole mahdollista toimia tehokkuuden raja-alueella. Tehokkuuden rajakäyrä (kuvio 5) esittää parhaan mahdollisen toimitusketjun kustannuksia suhteessa reagointikykyyn. Yritys, jonka ei sijaitse tehokkuuden rajakäyrällä, voi sekä parantaa **reagointikykyä** että alentaa kustannuksia liikkumalla kohti tehokkuuden rajapintaa. Vastaavasti yritys, joka operoi jo suorituskykykäyrällä, voi parantaa toimitusketju reagoivuutta vain nostamalla kuluja. Tämä heikentää tehokkuutta, joten yrityksen on valittava toimitusketjun suuntautuneisuus. Yrityksen strateginen avainpäättös on, millaista toimitusketjun vastaavuuden tasoa halutaan tavoitella. Prosesseja kehittämällä ja tehostamalla

sekä uusien teknologioiden avulla tehokkuus paranee ja käyrää pystytään siirtämään ulommaksi alkuperäisestä lähtöpisteestä. (Chopra & Meindl 2007, 30-21.)



Kuvio 5. Cost-Responsiveness Efficient Frontier. (Chopra & Meindl 2007, 30.)

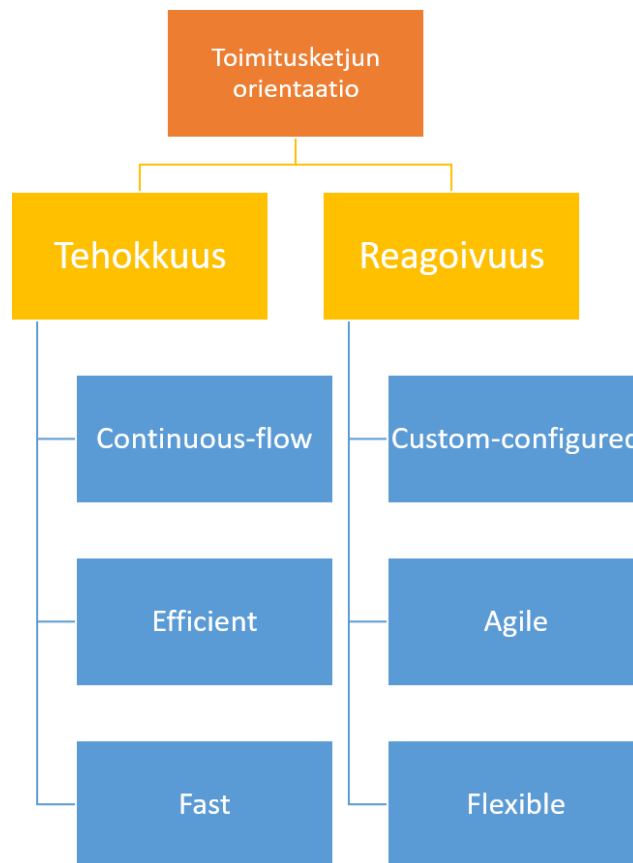
Toimitusketjujen kirjo vaihtelee niistä, jotka pyrkivät olemaan yksinomaan nopeasti reagoivia niihin, jotka keskittyvät tuottamaan ja jakelemaan mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Chopra & Meindl (2007, 31) ovat jakaneet toimitusketjut neljään luokkaan: hyvin tehokkaisiin, jokseenkin tehokkaisiin, jokseenkin reagoiviin ja erittäin reagoiviin toimitusketjuihin. Mitä enemmän reagoivuutta rakentavia ominaisuuksia toimitusketjulla on, sitä joustavampi se on.

Seuraavassa vaiheessa varmistetaan, että toimitusketjun suunniteltu reagointikyky on linjassa oletetun kysynnän epävarmuuden kanssa. Toimitusketjujen, jotka toimivat epävarman kysynnän ympäristössä, kannattaa pyrkiä mahdollisimman herkkään reagointiin. Tasaisen kysynnän aloilla toimitusketjujen kannattaa vuorostaan keskittyä mahdollisimman suureen tehokkuuttaan. (Chopra & Meindl 2007, 32.)

## 2.6 Perezin kuusi toimitusketjun strategiaa

Edellisessä kappaleessa esiteltiin strategioiden yhteensulautumista edellyttävät tärkeimmät toimenpiteet. Tässä kappaleessa esitellään Professori Herman David Perezin (2013) luoma malli kuudesta erilaisesta toimitusketjusta, jotka pyrkivät huomioimaan yrityksen kilpailuaseman ja arvolupauksen osana toimitusketjun strategista lähestymistapaa.

Perez (2013) on määritellyt kuusi tyypillistä toimitusketjun strategiaa. Kun yritys ymmärtää oman organisaationsa voimavarat, se voi valita omiin kriteereihinsä sopivan toimitusketjun mallin. Perezin (2013) kuusi eri strategiaa on jaoteltu kahteen kategoriaan; tehokkuuteen orientoituneet ja reagoivuuteen orientoituneet toimitusketjut. Kattava toimitusketjun tehokkuus on elintärkeää aloilla, joissa arvolupaukseen kuuluu alhainen hinta ja/tai tuotantokapasiteetin verrattain korkea käyttöaste suhteessa kokonaiskustannuksiin. Esimerkkejä tällaisesta aloista ovat metalliteollisuus, massahyödykkeet ja edullinen muoti.



Kuvio 6. Kuusi tyypillistä toimitusketjun mallia mukaillen Pereziä (2013.)

**Tehokas** toimitusketjun malli sopii parhaiten aloille, joille on ominaista kova kilpailu. Markkinoilla on useita samantyyllisiä yrityksiä, jotka kilpailevat samoista asiakkaista ja joiden arvolupaukset eivät juurikaan eroa toisistaan. Kilpailu muodostuu tuotteiden ja palveluiden hintaeroista. Asiakkaiden opportunistinen lähestymistapa hankintoihin aiheuttaa toistuvia

kasvaneen kysynnän jaksoja. Varastojen jatkuva täydennys ei ole oikea lähestymistapa, vaan tuotanto pitäisi suunnitella myyntiodotusten mukaan tuotantosyklin ajalle. Johdon pitäisi keskittyä koko toimitusketjun kattavaan tehokkuuteen. Tämä toteutetaan keskittymällä korkeaan käyttöasteeseen yhdistettynä kokonaisvaltaiseen kaluston tehokkuuteen. Toinen huomiokohta on kysynnän mahdollisimman tarkka ennustaminen, jolla tavoitellaan asiakkaan näkökulmasta parasta tuotteiden saatavuutta. (Perez 2013.)

Tehokas strategia vaatii toimiakseen tietyt toimitusketjun edellytykset. Lähtölogistiikassa on aina oltava valmiina ylimääräistä kapasiteettia, jotta yllättävään kysyntään pystytään vastaamaan tarpeen tullen. Lisäksi tuoteportfoliosta kannattaa karsia kaikista monimutkaisimmat tuotteet, joiden valmistus on työlästä ja kysyntä vähäistä. Näin vältetään turhilta ja kalliilta hankaluuksilta tuotannossa ja palvelussa. Alhaisten kustannusten varmistamiseksi toimitukset kannattaa pitää mahdollisimman suurikokoisina. (Perez 2013.)

Jotta korkean kysynnän asiakastarpeisiin pystytään vastaamaan, varastoihin pitää varata tilaa ylimääräisille tuotteille kausitrendien aikana. Tämän lisäksi säännöllisiä hankintoja tekevien asiakkaiden kanssa täytyy tehdä yhteistyötä. Säännöllisten asiakkaiden kanssa kannattaa sopia toimitusrutiinit, joilla tasapainotetaan kuljetukset ja kysynnän vaihtelut parhaiten. Tavoitteena on asiakkaan varastojen jatkuva täydennys. Tästä pystytään helposti siirtymään jatkuviin prosesseihin, (continuous-flow) joka on tehokasta strategiaa kehittyneempi toimitusketjun hallintamuoto. (Perez 2013.)

**Nopea** toimitusketjun malli sopii parhaiten yrityksille, jotka tuottavat lyhyen elinkaaren trendituotteita. Tärkein yrityksen arvolutus on seurata kuluttajatrendejä ja uusia tuoteportfoliota voimassa olevan muodin mukaisesti. Tähän tarvitaan tuotannon ja toimitusten nopeutta. Kilpailussa pärjäävät ne yritykset, jotka pystyvät tuottamaan jatkuvasti uusia tuotemalleja halvimpaan hintaan. Tärkein kilpailuvaltti alalla on saavuttaa mahdollisimman alhaiset tuotannon ja kysynnän epätasainosta aiheutuvat kustannukset (market-mediation cost). Tuotantoerän koko määritetään tulevan kauden myyntiennusteiden perusteella. Tässä käytetään *make to forecast* -kytkentäpistettä. Myyntimenestystuotteita on vaikea saada valmistettua lisää ennekuin ne menevät pois muodista, varsinkin lyhyen aikajakson tuotteilla. Johdon näkökulmasta tärkeää on huolehtia jatkuvasta tuoteportfolion päivityksestä. Tätä tukevat mahdollisimman tarkka kysynnän ennustaminen, lyhyt tuotteen suunnittelu-aika ja toimitusketjun kattava tehokkuus, joka takaa tuotteiden edullisuuden. Nopeasta toimitusketjusta hyötyvät erityisesti yritykset joilla on katalogimyyntiä. Asiakkaat käyvät myymälöissä tyypillisesti kuukausittain ja jälleenmyyjän on päivitettävä tuoteportfoliota muutaman viikon välein.

Jotta strategia toimisi, toimitusketjulla on olemassa oltava seuraavat edellytykset. Jos kysynnässä ilmenee selkeää kausittaista kasvua, yrityksellä täytyy olla toimittajia varalla tarjoamassa lisäkapasiteettia tarpeen tullen. Pitkällä aikavälillä ulkoistettu tuotanto on halvempaa kuin oman käyttämättömän tuotantokapasiteetin ylläpito. Kaikista strategioista nopea toimitusketju on haastavin kysynnän ennustamisen osalta, sillä muuttuvia trendejä on seurattava jatkuvasti.

Nopean toimitusketjun tuoteportfolio on tyypillisesti laajan ja jatkuvasti uusiutuva. Seurauksena monen tuotteen myynti jää alhaiselle tasolle. Hävikin estämiseksi tuotannon on pystyttävä tuottamaan pieniä eriä ja hankinnan on keskityttävä pieniin raaka-aine määriin. Lisäksi raaka-aineiden monimuotoisuuden rajaaminen yksinkertaistaa hankintaa. Modulaariset prosessit ja saman raaka-aineen hyödyntäminen useassa tuotteessa takaavat nopean tuotannon ja tuotekehityksen. Jos yritys päättää pidentää tuotteiden elinkaarta, hidastaa tuotekehitystä tai pidentää markkinointikampanjoita, sen kannattaa siirtyä tehokkaan toimitusketjun strategiaan. Tehokas toimitusketju pienentää tuotantoeriä ja samaa tuotetta pystytään tuottamaan useilla linjastoilla samanaikaisesti esim. alemmyntejä varten.

**Continuous-flow** eli jatkuva prosessi, on kolmas Perezin (2013) toimitusketjun strategia. Strategia sopii yrityksille, joilla on tasaiset toimitukset ja kysyntä. Prosessit on suunniteltu pitämään yllä tasaista tuotannon rytmiä ja tuotteiden ja informaation jatkuvaa virtaa. Jatkuva prosessi on hyvin kehittynyt toimitusketjun malli. Tuotanto noudattaa varastojen jatkuvaa täydennyspistettä (continuous-replenishment), jolla varmistetaan tuotannon ja kysynnän tasapaino. Tuotannolla täydennetään ennalta määrättyä varastotasoa. Kilpailuetua tavoitellaan tarjoamalla asiakkaalle jatkuvan täydennyksen mukaista korkean tason palvelua. Johdon kannattaa keskittyä toimitusketjun prosessien yhteneväisyyteen. Elektronikalla pyritään korvaamaan mahdollisimman moni liiketapahtuma, mikä vähentää tilausten käsittelyssä suoritettavien prosessien määrää. Myynnin ja varaston välinen tiedonkulku on myös varmistettava, jotta kysyntää voidaan ennustaa mahdollisimman tarkasti. Prosessien ja toimitusketjun kehittyessä keskitytään kysynnän ennustamiseen ja suunnitteluun yhteistyössä avainasiakkaiden kanssa. Tämä toimitusketjun malli sopii yrityksille, jotka valmistavat lyhyen säilyvyysajan omaavia tuotteita, kuten maitotuotteita tai leipää. Se sopii myös välituotteiden valmistajille, kuten alkuperäisille laitevalmistajille. (Perez 2013.)

Strategian toimimiseksi on oltava seuraavat edellytykset. Yritysten pitäisi käyttää ennakkosuunniteltua tilaussykliä, esimerkiksi tilauksen vastaanottamista tietyltä asiakasryhmältä aina samana viikonpäivänä. Korkean variaation tuotteilla on hyvä olla puskurivarastoa,

jotta vältetään odottamattomat muutokset tuotantocyklissä. Tuotantosuunnitelma pitää tehdä riittävän pitkiksi ajoiksi kerralla.

Yhteistyöhön kannattaa pyrkiä asiakkaiden kanssa, jotka generoivat tuottoja eniten ja joilla on korkea kysyntävaihtelu. Jos asiakkaan tilauksissa on yhteistyöhankkeeseen osallistumisen jälkeen edelleen paljon variaatioita, asiakasta ei kannata osallistaa jatkossa vastaavaan hankkeeseen. Tuotantovariaatiot pakottavat kasvattamaan varastoja ja poikkeamaan tuotantosuunnitelmasta, mikä heikentää toimitusketjun tehokkuutta.

Jos kysynnänvaihtelu on epäsäännöllistä tai/ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu opportunistiseksi -eli matalin hinta määrää hankintoja- on syytä harkita tehokkaan toimitusketjun strategiaan siirtymistä.

Kolme seuraavaa Perezin (2013) strategiaa keskittyvät toimialoille, joilla kysyntä on jокseenkin epävakaa ja alhaiset toimitusketjun kustannukset ovat oleellisia. Nopeaan reagoitakykyyn suuntautuvat toimitusketjut keskittyvät tarjoamaan suorituskykyä ja tuotantokapasiteettia vaihtelevaankin kysyntään.

**Ketterä** toimitusketjun strategia sopii sellaisille yrityksille, jotka tuottavat uniikkeja ja räätälöityjä tuotteita asiakkaan toiveiden mukaisesti. Kun yritys soveltaa ketterää toimitusketjun strategiaa niin käytetään *make-to-order* -kytkentäpistettä, eli tuote valmistetaan vasta sen jälkeen, kun asiakas on tehnyt tilauksen. Tuotteita ei siis valmisteta varastoon, koska niiden menekki ei ole varmaa. Toimitusketjun kilpailuetuna toimii sen ketteryys, eli kyky vastata haastaviinkin tilauksiin ja erilaisiin asiakastarpeisiin. Ylimääräisen kapasiteetin ansiosta pystytään tuottamaan asiakkaan odotukset ylittävä määrä tuotteita kilpailijoita lyhyemmässä läpimenoajassa. Suoritukseen ei kuitenkaan pystytä ilman valmiustilassa olevaa tuotantokapasiteettia. Toimitusketjun johdon pitää taata, että tuotanto tapahtuu mahdollisimman pienissä tuotantoerissä ja että tuotannossa on aina olemassa ylimääräistä kapasiteettia. Tyypillisesti ketterää toimitusketjua käytetään välillisten tuotteiden valmistukseen teollisuuden erikoistarpeisiin, tai yrityksissä, joiden teolliset asiakkaat arvostavat lyhyitä läpimenoaikoja. Strategia toimii aloilla, jotka valmistavat tuotteita tarvelähtöisesti korkean palveluasteen kera, kuten pakkaus-, kemikaali- ja koneistopalveluja tuottavissa yrityksissä. Seuraavat tekijät pitää olla olemassa toimivan strategian tueksi: (Perez 2013)

1. Materiaalit ja komponentit pitää olla suunniteltu toimimaan kaikilla alustoilla ja niitä pitäisi olla aina varastossa läpimenoaikojen lyhentämiseksi.



2. Ominaisuuksiltaan yksinkertaisille tuotteille on asetettava alhaiset hinnat estämään asiakkaita siirtymästä kilpailijoille. Asiakkaiden, jotka tilaavat useita tuotevariaatioita, pitää maksaa korkeampaa hintaa.
3. Yhteistyö avainasiakkaiden kanssa on tärkeää. Yhteistyö auttaa tuotantoa ennustamaan kapasiteettiedellytyksiä. Lyhyen aikavälin tiedot auttavat tuotannon aikatauluttamisessa ja pitkän aikavälin ennustukset helpottavat investointien suunnittelua.
4. Jos tuotanto lisääntyy ja ekstrakapasiteetin määrä vähenee, yrityksen on investoitava lisäkapasiteettiin, jotta se voi ylläpitää joustavuutta. Jos investointi ei ole mahdollista, toimitusketjun kannattaa siirtyä jatkuvan prosessin (continuous-flow) tai tehokkaaseen strategiaan.

**Custom-configured** -mallin tunnistaa tyypillisesti tuotantotekijöiden kustannusten minimoimisesta. Alhaisilla tuotantokustannuksilla ja lähes/tai rajattomasti muokattavalla tuotekonfiguraatiolla pyritään arvolutapaukseen, jossa lopullinen tuote täyttää asiakkaan tarpeet valitulla toimialustalla ja uniikeilla asetuksilla. Toisin kuin ketterässä mallissa, tässä toimitusketjun mallissa tuote on muokattavissa vain tiettyjen ominaisuuksien rajoissa. Tämä tapahtuu yleensä vaihtelemalla tuotteen osien valikoimaa tai kokoonpanoa. Eri osien ja materiaalien kombinaatioista seuraa lähes loputon määrä erilaisia lopputuotteita. Tämän takia on vaikeaa luoda tarkkaa kysyntä- ja tuotantoennustetta. Hankaluuksia aiheuttavat myös osien ja materiaalien rajoitettu määrä sekä ennen konfiguraatiota tapahtuvien prosessien aikataulu. Tuotteiden konfiguraatio ja alavirran prosessit aikataulutetaan vasta asiakkaan tilauksen jälkeen. Lyhyen tilaussyklin varmistamiseksi prosessit suunnitellaan sisältämään ylimääräistä kapasiteettia. Toimitusketju käyttää *configurable to order* -kytkentäpistettä, jossa ennen konfiguraatiota tapahtuvat prosessit suunnitellaan tehokasta tai continuous-flow -mallia käyttämällä. Konfiguraatiossa ja alavirran prosesseissa taas käytetään ketterää toimitusketjun strategiaa. Tämä toimitusketjun strategia toimii personaloitujen tuotteiden kokoonpanossa, kuten tietokoneiden tai kulkuneuvojen valmistuksessa. Toinen esimerkki on paperintuotanto, jossa tuotteiden kustomointi tapahtuu vasta paperin leikkaus ja pakkausprosessissa. Palvelualoilla jotkin ravintolat käyttävät myös custom-configured -mallia. Tämän mallin tehokkaan hyödyntämisen tukena on käytettävä seuraavia periaatteita: (Perez 2013.)

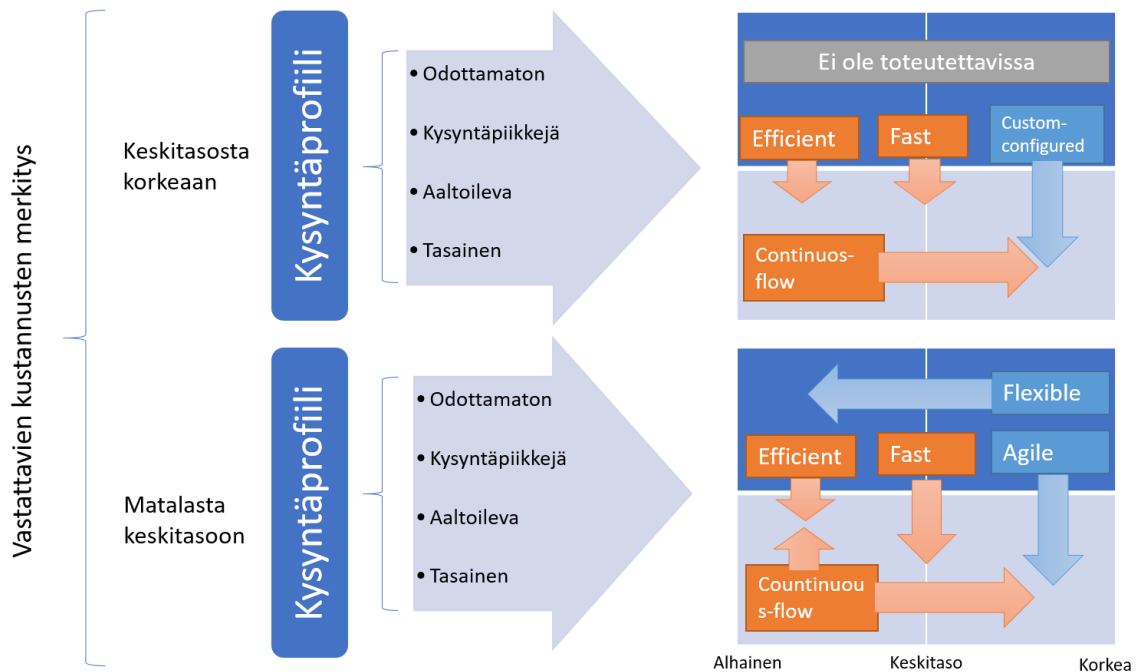
1. Tilausten syöttöjärjestelmän on oltava käyttäjäystävällinen ja seikkaperäinen. Tarkkuudella varmistetaan asiakkaan tarpeiden täydellinen ymmärtäminen.
2. Ennen konfiguraatiota tapahtuvat toimitusketjun prosessit on hallittava tehokkaalla tai continuous-flow -hallintastrategialla, riippuen kysyntäprofiilin ominaisuuksista.

3. Konfiguraatio ja alavirran prosessit on ohjattava ketterän toimitusketjun mallin avulla.
4. Valmistajan pitäisi maksimoida tuotealustan konfiguraatioiden määrän samalla kun alustaan käytettävien osien ja materiaalien määrä on minimoitava. Näillä toimilla varmistetaan toimitusketjun yksinkertaisuus.
5. Materiaalien ja osien saatavuus on varmistettava ennen konfiguraatiovaihetta, jotta tilaussykli ei pitkity.
6. Suosituimpia lopputuotteita pitäisi olla aina valmiina varastossa, ja niiden toimitusketjua on hallittava tehokkaalla tai continuous-flow -strategialla.

**Joustava** toimitusketjun malli sopii yrityksille, joiden kysyntä on pääsääntöisesti odottamatonta. Ennustettavuuden puutteen takia yrityksen on kyettävä vastaamaan odottamattomaan kysyntään ja toisaalta taas pitkiin alhaisen kysynnän ajanjaksoihin. Toimitusketjun ominaispiirre on sopeutuvaisuus, joka takaa yrityksen kyvyn uudelleen järjestää sisäiset prosessit asiakkaan erityistarpeiden tai ongelman ratkaisemiseksi. Joustavaa toimitusketjun mallia käytetään tyypillisesti palvelualan yrityksissä, jotka ovat erikoistuneet odottamattomiin asiakastarpeisiin. Kiireellisissä tilanteissa asiakas arvostaa toimittajan nopeuden lisäksi räätälöityjä ratkaisuja. Hinta ei ole hätätilanteessa asiakkaalle erityisen merkityksellinen ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tyypillinen esimerkki joustavasta toimitusketjusta on metalli- tai koneistoalan yritys, joka tarjoaa palveluita ja varaosia teollisia asiakkaita varten. Tämän tyyppiset yritykset kohtaavat usein hätätilanteita, joissa asiakas tarvitsee varaosaa rikkoutuneen tilalle nopeasti. Tämän takia yrityksen on reagoitava tarpeeseen nopeasti ja sen on omattava riittävä kapasiteetti valmistaa täysin rikkoutunutta vastaava osa koneistoa varten. Yrityksen johdon pitäisi keskittyä joustavuuden varmistamiseen. Joustavuus taataan kriittisten resurssien ylimääräisellä kapasiteetilla, korkealla reaktioherkkyydellä, korkealla teknisellä osaamisella prosessi- ja tuoterakentamisessa ja nopeasti uudelleenjärjestettävällä prosessivirralla. Toimitusketjulla on oltava seuraavat edellytykset: (Perez 2013.)

1. Yrityksen on pidettävä kriittisiä resursseja aina valmiustilassa. Tämä voi vaatia tuotteiden – jopa kilpailijoilta hankittujen- yhdistämistä, sillä yrityksen on pystyttävä vastaamaan odottamattomiin tilanteisiin, jotka voivat helposti johtaa kapasiteetin ylittävään kysyntään. Voimavarojen yhdistäminen on tarpeen, sillä rajattoman kapasiteetin ylläpito on taloudellisesti mahdotonta.
2. Vahvat yhteistyösuhteet avain toimittajien kanssa ovat tärkeitä, jotta yritys pysyy selvillä toimittajan ajankohtaisesta varaston ja kapasiteetin tilasta.

3. Sopeutumiskyky perustuu monien resurssien ylläpitoon alhaisella tai keskiverrolla kapasiteetilla sen sijaan, että ylläpidettäisiin vähän resursseja korkealla kapasiteetilla.
4. Hyvin suunniteltu tilauksensyöttöjärjestelmä on edellytys asiakkaan olosuhteiden ja tarpeiden ymmärtämiseen.



Tuotannon ja kysynnän epätasapainosta aiheutuvat kustannukset

Kuvio 7. Toimitusketjun mallien ja toimialan suhde toisiinsa mukaillen Pereziä (2013).

### 3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on laadittu tutkimustyyppisenä toteutuksena. Aineisto kerättiin laajan dokumenttimateriaalin pohjalta. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistona on käytetty artikkeleita, uutisia ja muita tutkimuskohteeseen liittyviä julkaisuja. Aineisto on kerätty 20.4-22.5.2017 välisenä aikana. Aineiston analysoinnissa pyrittiin kerätyn materiaalin tiivistämiseen ja selkeyttämiseen, sekä tietysti tutkimuskysymyksiin vastaamiseen.

Tutkimusta arvioidaan yleensä tutkimuksen tekijän, yhteisön ja toimeksiantajan näkökulmasta. Hyvän tutkimuksen kriteerit koostuvat raportoinnin selkeydestä, vaihtoehtojen esittämisestä, kriittisyydestä, eettisyydestä ja toiminnan systemaattisista valinnoista. Hyvää tutkimusta voidaan luonnehtia myös monin muun tavoin esim. pätevyyden ja tulosten arvioinnin kannalta. (Lahtela 9.10.2016.)

#### 3.1 Tutkimusote

Tutkimustyössä hyödynnettiin kvalitatiivisia menetelmiä, sillä analyysiin tarvittiin mukautumiskykyistä ja monipuolista aineistoa. Toiseksi tärkein kriteeri oli varmistaa, että aineistoa saataisiin riittävästi, jotta analyysissä saavutettaisiin riittävä tutkittavan ilmiön moniulotteisuuden taso. Kyseessä on myös tarkoituksenmukaisesti koottu näyte, jota kerättiin, kunnes aineisto ei enää tuottanut uutta tietoa. (Lahtela 9.10.2016.) Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin Marimekon valintojen yksityiskohtaiseen ymmärtämiseen ja kuvaukseen, tarvittiin suuri aineisto näytteen edustavuuden takaamiseksi. Kun kyseessä on vähän tutkittu ilmiö, kuten tässä analyysissä, myös sisällön ennakkointi on yleensä hankalaa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin intensiivistä tutkimusmenetelmää, koska yksittäistä yritystä pyrittiin tutkimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimusta voi luonnehtia myös *kuvailevaksi*, sillä sen avulla pyrittiin löytämään tutkittavaa ilmiötä selittäviä tekijöitä. Kuvaileva menetelmä onkin yleensä kaikkien tutkimusmenetelmien lähtökohta. *Selittävällä* tutkimuksella pyritään selvittämään syy- ja seuraussuhteita. Luotettavien tulosten saamiseen tarvitaan yleensä laajaa aineistoa. (Vehkalahti 2014, 15.) Tämän opinnäytetyön tutkimustyyliä voidaan luonnehtia selittäväksi, sillä analyysissä pyritään selvittämään, miten hyvin Marimekko on saavuttanut strategioiden yhteensopivuuden. Kuvaileva lähestymistapa vastaa kysymykseen *millä keinoin ja kuinka onnistuneesti* Marimekko on teorian valossa pystynyt tekemään toimitusketjua ja sen strategia koskevat päätökset.

**Kvalitatiivisessa** eli laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tuotetaan useimmiten dokumenttimateriaalista, havainnoinnilla, lomakemateriaalilla, haastattelulla tai muilla proaktiivisilla menetelmillä. (Lahtela 9.10.2016.) Tässä tutkimuksessa aineistoa tuotettiin joukkotiedotteista, kuten lehtiartikkeleista, uutisista, yrityksen www-sivuilta, osavuositarkastuksista ja mielipidekirjoituksista. Dokumenttimateriaalien hyvä puoli on niiden laaja sovellettavuus ja vakaus. Välillä kuitenkin esim. yritysten www-sivut voivat olla hyvin yksipuolisia. Materiaalia ei ole myöskään tarkoitettu tutkimusaineistoksi, vaan aineistolla voi olla esim. markkinoinnilliset tarkoitukset.

Kvalitatiivisessa aineiston analyysissä keskitytään systemaattiseen tiedon luontiin ja aineiston selkeyttämiseen. Hyvässä kvalitatiivisessa analyysissä pystytään tiivistämään aineisto kuitenkin kadottamatta keskeistä informaatiota. Prosessissa usein joudutaan tekemään johtopäätöksiä, jotka siirtyvät tutkituista tapauksista yleiselle teoreettiselle tasolle. Laadullinen analyysi on usein työlästä ja aikaa vievää, riippuen tietenkin aineiston laajuudesta. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei aineiston koolla ole suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Analyysi etenee yleensä seuraavassa järjestyksessä: (Lahtela 9.10.2016.)

1. Aineiston kokoaminen
2. Aineiston litterointi (haastatteluissa)
3. Kokonaisuuden läpikäyminen
4. Jäsentäminen (analysointitavat/-tekniikat)
5. Tulkinta

Jäsentämisvaihe on tärkeää kuvata tutkimusraportissa yksityiskohtaisesti. Tulkintavaihe koostuu analyysistä, eli tulosten jäsentelystä materiaalista ja tulkinnasta. Tulkinnassa tuloksista tehdään laajempaan viitekehykseen liittyviä tulkintoja. (Lahtela 9.10.2016.)

Suorannan ja Eskolan (2000, 64) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään suppeaa ja tarkoituksenmukaisesti koottua näytettä, kunnes kyllästyminen saavutetaan, eli aineistomateriaalit eivät tuota enää uutta tietoa. Kohdejoukon keskeiset ominaisuudet ovat oltava sellaiset, että aineisto muodostaa kokonaisuuden ja edustavan näytteen. Mitä homogeenisempi joukko, sitä pienempi näyte toimii. Tässä tutkimuksessa ei käytetty kohdejoukkoa vaan kyse oli yhden tapauksen tutkimuksesta, jossa kohteena oli Marimekon liiketoiminnan tutkiminen. Marimekko oli hyvä yrityskohde tutkimukselle, sillä se on läpinäkyvä viestinnässään ja raportoi selkeästi toiminnastaan www-sivuillaan ja osavuositulkaisuissaan. Yritystä seurataan ja siitä kirjoitetaan mediassa aktiivisesti, sillä se on arvostettu,

suomalaisen identiteetin omaava yritys vaikeasti kilpailulla alalla. Marimekkoa on myös tutkittu paljon niin suomalaisissa kuin ulkomaalisissa yritysanalyysseissä.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Aineiston jäsentämisessä käytettiin useita eri menetelmiä. Marimekkoon liittyvää tietoa etsittiin internetlähteistä kerätystä dokumenttimateriaalista, joka on suuren yleisön saatavilla. Eri lähteistä kerättiin tekstikatkelmia, jotka luokiteltiin teorian osa-alueiden alle kokonaisuuksiksi. Aineiston oli hyvin pitkälti riippuvainen löydettyjen materiaalien aiheisällöistä. Aineisto erotettiin raakamateriaalista valittujen jäsentelytapojen avulla. Tiivistettyä aineistoa käsiteltiin käyttämällä valittuja analysointimetodeja. Analyysistä pyrittiin tekemään yleistettäviä johtopäätöksiä, joita voi kutsua tutkimuksen tuloksiksi.

Tässä tutkimuksessa edettiin teorian osoittamassa järjestyksessä, jonka aihealueiden mukaan etsittiin Marimekkoon liittyvää tietoa hakukonetta käyttämällä. Analysointimetodina hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja teemoittelua. Molemmat menetelmät ovat yleisesti käytettyjä silloin kun tekstimateriaalia on paljon, kuten tässä tutkimuksessa. Sisällönanalyysi ja teemoittelu ovat hyvin samatapaista analysointitekniikoita. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään eli pilkotaan osiin. Tekstilokat ryhmitellään ja tämän jälkeen yhdistellään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Toisin kuin teemoittelussa, sisällönanalyysissä tulokset ilmaistaan yleensä mallin muodossa.

Teemoittelussa taas pyritään löytämään tutkimustehtävän kannalta teorialähtöisesti ratkaisevat teemat. Tässä tutkimuksessa niitä olivat Marimekon strateginen kilpailuasema ja toimitusketjun rakenne. Näistä aiheista etsittiin oleellista tietoa, kunnes kylläisyysaste saavutettiin. Kaikki kerätty materiaali luokiteltiin teemojen alle, jonka jälkeen merkityskokonaisuuksista nostettiin esille ydinajatuksia. Ydinajatuksista nousi esille tuloksia, jotka ovat esitelty tiivistettynä yhteenvedossa ja johtopäätöksissä. Johtopäätöksissä on lisäksi tarkasteltu ydinajatuksien yhteyksiä.

Sisällöllisesti empiriassa pyrittiin liikkumaan asteittain syvempään tulkintaan. Aluksi lähinnä esitellään Marimekon liiketoimintaa ja kilpailuympäristö, jonka jälkeen siirryttiin tulkitaan yrityksen strategisista päätöksistä ja niiden motiiveista. Yritystä vertaillaan muihin alan toimijoihin ja yleisiin alan käytäntöihin. Lopussa tehdään yksityiskohtaisia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia kaiken esitetyn aineiston pohjalta.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan Marimekon liiketoiminta-, kilpailu- ja toimitusketjun strategiaan liittyvää aineistoa. Marimekko Oyj on vuonna 1951 perustettu suomalainen designyritys. Yhtiön tunnetaan omalaatuisista kuvioista ja väreistä, jotka esiintyvät korkealuokkaisissa tuotteissa. Tuotevalikoima sisältää kodinsisustustuotteita sekä muotia. Marimekko on erittäin perinteikäs, vahvasti suomalainen brändi, jonka tuoteidentiteetti perustuu omaleimaisiin painokankaisiin. Yrityksen tuotteita myydään noin 40 maassa ja myymälöitä on noin 160. Konsernin palveluksessa on noin 400 henkeä. Eniten tuotteita myydään Suomessa. Muita vahvoja markkina-alueita ovat Pohjois-Euroopan maat, Pohjois-Amerikka sekä uusimpana kohteena Aasian-Tyynenmeren alue. (Marimekko 2017.)

### 4.1 Marimekon liiketoimintastrategia

Kirsi Paakkanen toimi Marimekon ikonisena keulakuvana vuosina 1991-2007. Vuonna 1991 Paakkanen osti Marimekon päämääränä nostaa Marimekko Suomen johtavaksi muotitaloksi. Ensitöikseen Paakkanen keskittyi johtamaan työntekijöiden hyvinvointia. Hän pyrki palauttamaan työntekijöiden itsevarmuuden, luomistyön ilon ja uskon tulevaisuuteen. Luovuus ja kommunikointi pyrittiin vapauttamaan poistamalla organisaatiobyrokratia ja luomalla uudet pelisäännöt. Yrityksen liiketoimintastrategia uusittiin täysin. Paakkanen tiedosti, että Marimekon tärkein kilpailuvaltti on aina ollut omaperäinen design. Kun koko organisaatio oli orientoitu suunnittelun ympärille, Marimekon tilanne parani vuosi vuodelta. Yrityksen vuoden 1991 8 miljoonan tappiot kääntyivät 8,4 miljoonan euron voitoiksi vuoden 2005 mennessä. (Glenn Rowe & Guerrero 2013, 429.)

Paakkasen aikana yrityksen **organisaatiokulttuuri** perustui tunteella johtamiseen, yhdessä tekemiseen ja siihen, ettei luovuutta voi delegoida. (Glenn Rowe & Guerrero 2013, 431.) Nykyinen Marimekon **missio** on luotu pitkälti Paakkasen perinnön pohjalta. Vuonna 2015 organisaation johtoon siirtyneen Tiina Alahuhta-Kaskon mukaan Marimekon missio on ”tuoda ihmisten elämään iloa ja energiaa ja kannustaa heitä sitä kautta olemaan oma itsensä”. Alahuhtan filosofian mukaan vahvat yritykset pärjäävät kilpailussa kiteyttämällä brändin sielun vahvasti erottuvaksi pääviestiksi. (Iltasanomat 14.5.2016.)

#### 4.1.1 Vallitseva kilpailuympäristö

Marimekon **kilpailuasemaan** vaikuttaa vahvasti toimialan olosuhteet ja kuluttajakäyttäytyminen. Marimekon virallinen toimialaluokitus on vaatteiden yleisvähittäiskauppa (TOL-2008). Laajemmin kuvattuna toimialaan kuuluu ”vaatteiden, tekstiilien sekä sisustusalan tuotteiden suunnittelu, valmistus, maahantuonti sekä koti- ja ulkomaankauppa”. (Marimek-

ko 2017.) Tänä päivänä muoti toimialana on laajasti globalisoitunut. Teknologioiden kehityksen ansiosta kommunikointi ja *trendien leviäminen* on nopeutunut. Trendien nopean leviämisen ansiosta myös *muodin kiertokulku* on nopeutunut huomattavasti. Suomessa muodin kulutus on kasvanut; vuodesta 1998 vuoteen 2008 vaatteiden kulutus kasvoi 1,3 miljardilla eurolla. Kysynnänvaihtelut ovat tyypillisesti suuria. Yritysten haaste on tuottaa sesongista toiseen tuotteita, jotka houkuttelevat asiakkaita ostamaan uudelleen ja uudelleen. Alalla lyhyen kysynnän vaihteluita aiheuttavat kausivaihtelut ja muotivaihtelut. Muotivaihtelut johtuvat asiakkaiden preferenssien muuttumisesta. Muotivaihtelut näkyvät kuo-sien, materiaalien, värien ja mallien vaihtumisessa. Kausivaihteluita aiheuttavat taas vuodenajat, loma-ajat, juhlapyhät ja jopa vuorokauden rytmi.

Suomalaiset muotialan yritykset ovat vasta hiljattain päässeet kansainvälisille markkinoille. Tässä kehityksessä Marimekko on toiminut pioneerinä, sillä se on todennäköisesti kansainvälisesti tunnetuin suomalainen design merkki. Globalisaatio on hankaloittanut pienten muotialan yritysten toimintaa, sillä globaalit suuret ketjut hallitsevat tuotantokanavia. Suomessa kotimaiset markkinat ovat pienet ja erittäin kilpaillut. Erityisesti markkinoita vaivaa pula jälleenmyyjistä, jotka haluaisivat myydä pienten muotiyritysten tuotteita. Tämän takia kansainvälistyminen on elinehto kasvua hakeville suomalaisille yrityksille. Positiivista on, että kotimainen tekstiiliala on osoittanut piristymisen merkkejä viime aikoina. Vienti kasvoi 2017 vuoden marras-tammikuussa 15,5 % verrattuna vuoden takaiseen määrään. Kasvu johtuu suomalaisen tekstiili- ja muotialan kasvun ja kansainvälistymisen eteen tehdystä pitkäjänteisestä työstä, johon Marimekko on osaltaan osallistunut. (MTV.fi 5.5.2017.)

Asiakkaat ovat tietoisempia ja vaativimpia **ostokäyttäytymisessään** median mahdollistaman tiedonvälityksen ansiosta. Globaaleilla markkinoilla kilpailu on erittäin haasteellista, mutta kuluttajien tietoisuuden ja kiinnostuksen kasvu tarjoaa myös pienille yrityksille mahdollisuuksia menestyä. Yrityksillä on mahdollisuus levittää kansainvälistä tietoisuutta tuotteista suhteellisen pienin kustannuksin. (Figur 2013, 9-10.) Muotialan johtava tietolähde The State of Fashion julkaisi vuoden alussa laajan tutkimuksen koskien muotialan kehitystä. Tällä hetkellä 10 keskeistä kestotrendiä kuluttajakäyttäytymisessä, maailmantaloudessa ja muodin ekosysteemeissä ovat: (Business of Fashion 2017.)

1. Geopoliittinen epävakaus, terrorismi ja keskeytetyt kauppasopimukset lisäävät epävakautta.
2. Kiinan keskiluokan kasvu takaa muotimarkkinoille vahvan kasvupohjan.
3. Maastrategioista siirrytään kaupunkistrategioihin; kasvavien metropolien asukasmäärät luovat uusia merkittäviä muodin markkina-alueita.



4. Kuluttajatrendit vaihtuvat entistä nopeammin median ansiosta. Kuluttajakäyttäytymistä on yhä vaikeampi ennakoida ja miellyttää.
5. Iäkkäät ihmiset on huomioitava kohderyhmänä milleniaalien lisäksi, sillä iäkkäät ovat erittäin ostokykyisiä.
6. Muotiala hyötyy wellness-buumista sen kanssa kilpailun sijaan.
7. Muodin kiertokulku nopeutuu: kuluttajat haluavat kaiken olevan saatavilla heti.
8. Kasvua ei saada enää maantieteellisestä ja jakelukanavien laajenemisesta. Tärkeämpää on brändäys ja asiakassuhteiden kehitys.
9. Robotisaatio ja digitalisaatio tulevat olemaan kustannusten ja hankintaketjun hallinnan avainasemassa. Automatisoitu tuotanto on pian osa normaalia käytäntöä.

Marimekon päämarkkina-alueella Suomessa tuotteiden kysyntä ei ole kasvanut toivotulla tavalla. Kotimarkkinoiden liikevaihto on pysynyt samalla tasolla kuin kymmenen vuotta sitten. (Inderes 2016, 15.) Suurta kasvua ei ole todennäköisesti myöskään odotettavissa Suomen heikon taloustilanteen ja kansainvälisen kilpailun lisääntymisen takia. Kysynnän epävakauteen vaikuttavat myös suhdannevaihtelut ja maailmantalouden tilanne. Markkinanäkymät vuodelle 2017 ovat maltilliset, sillä kuluttajakysyntä vaihtelee eri alueilla. Aasia-Tyynenmerenalueella, joka on tällä hetkellä Marimekon toiseksi suurin markkina, odotetaan kuluttajakysynnän kasvua varsinkin pidemmällä aikavälillä. (Marimekko 2017.)

#### 4.1.2 Strategiset tavoitteet

Strategisten tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat ydinteknologioiden hallinta ja taloudelliset voimavarat. Marimekko on kotisivuillaan listannut selkeät strategian kulmakivet ja tavoitteet. Tiivistetysti organisaation tavoitteet koskevat brändin kehitystä, liiketoiminnan hallittua kasvua ja kansainvälistymistä. Marimekko pyrkii kiteyttämään brändin yhä enemmän erottuvaksi kuviosuunnitteluksi. Brändin arvoa pyritään kehittämään designin avulla, jonka tunnettuutta pyritään levittämään maailmanlaajuisesti. Tunnettuus saavutetaan kehittämällä jakelukanavia ja verkosto yhä laajemmalle. Samaan aikaan kotimarkkinoilla pyritään ylläpitämään vahva kilpailuasema.

Marimekon **Taloudellisiin tavoitteisiin** kuuluu kansainvälisen myynnin kasvattaminen viidenneksellä joka vuosi. Yritys pyrkii myös vakavaraisuuteen ja likviditeetin säilyttämiseen kaikissa olosuhteissa. Myymälä verkostoa pyritään laajentamaan ensisijaisesti jälleenmyyjäpainotteisesti shop-in-shop myymälöiden määrää kasvattamalla. (Marimekko 2017.) Mitä tulee **ydinteknologioiden hallintaan**, Marimekolla on hyvin perinteikäs ja ainutlaatuinen designosaaminen eikä kansainvälisen tunnettuuden tai kiinnostavuuden saavuttamisessa ole ollut ongelmia. Yrityksen mukaan sen vahvuuksia ovat ”brändin ainutlaa-

tuisuus ja kiinnostavuus, kuosien moninaisuus ja muotokielen omintakeisuus”. Marimekko on saanut vuoden 2016 jälkeen erittäin paljon huomiota kansainvälisissä muotitapahtumissa ja mediassa. Yritys on lisännyt kansainvälisten ketjujen ja muotitalojen kanssa tehtyä yhteistyötä ja saanut lisää näkyvyyttä. Esimerkiksi vuoden 2016 alussa Marimekko aloitti paljon huomiota saaneen yhteistyön Yhdysvaltain suurimman tavarataloketjun Targetin kanssa. Tuloksen oli rajoitetun ajan saatavilla ollut yhteistyömallisto, jossa käytettiin Marimekon printtejä. (Helsingin Sanomat 2.3.2016.) Tämän lisäksi Marimekon suurimpiin lisenssiyhteistyöihin ovat kuuluneet vuosina 2011 ja 2012 toteutetut hankkeet Conversen ja Finnairin kanssa.

Marimekon **taloudelliset voimavarat** ovat melko rajoitetut. Yritys itse toteaa 9.2.2017 julkaistussa tilinpäätöstiedotteessa, että sen yksi suurimmista strategisista riskeistä liittyy talouskehitykseen päämarkkina-alueilla erityisesti Suomessa ja Japanissa. Koska Marimekko on pieni yhtiö kansainvälisellä tasolla, myynnin rakenteella ja tuotantotekijöiden hintakehityksellä on erittäin paljon vaikutusta taloudelliseen tilaan. Marimekon myyntiin vaikuttavat myös suhdannevaihtelut ja maailmantalouden tilanne. Tilinpäätöstietojen mukaan maailmantalouden nopea syöksy vuonna 2008 kutisti Marimekon 2009 vuoden liikevaihtoa 10 prosentilla ja liikevoittoa jopa 37 prosentilla. Sitten liikevaihto on elpynyt, ja jopa kasvanut heikkojen vuosien 2011-2013 jälkeen. Myös vuoden 2015 tulos oli heikko, mutta Marimekko lähti silti uudistamaan brändiään ja mallistojaan. Yritys otti riskin, vaikka maailmantalouden tilanne on epävarma ja vähittäiskaupan kasvu Suomessa vaikeutunut.



Kuvio 8. Marimekon liikevaihdon kehitys vuosina 2008-2016. (Marimekko 2016.)

Marimekko on pyrkinyt orientoimaan **toimintastrategiansa** niin, että johtaminen, käytettävissä olevat teknologiat ja työntekijöiden toiminta edistävät strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kun Paakkanen nousi vuonna 1991 Marimekon johtoon, suunnittelu nostettiin organisaation liiketoiminnan keskiöön. Paakkanen painotti työntekijöille, että kaikkien organisaation toimintojen on palveltava huippu designin tuottamista. Toimintastrateginen päätös oli tehostaa yksittäisten suunnittelijoiden merkitystä asettamalla heidät tulosvastuullisiksi malleistaan. Suunnittelijat myös uudelleen koulutettiin ymmärtämään mallien kriittisen merkityksen osana yrityksen kannattavuutta. Marimekon omat työntekijät ovat pitkän aikavälin ammattilaisia ja muotitalon palveluksessa on työskennellyt monia tunnettuja suunnittelijoita, kuten Vuokko Eskolin-Nurmesniemi, Maija Isola ja Annika Rimala. Alahuhtan mukaan sitoutuneet työntekijät ovat Marimekon tärkein voimavara.

Paakkasen aikana **johtamisen lähestymistapa** perustui 11 pääelementtiin: tunteet, kunnioitus, totuus, innostuneisuus, järjestys, palkitseminen, tiimihenki, vastuullisuus, välittäminen, oikeudenmukaisuus ja sosiaalinen vastuu. Alahuhtan johdon aikana Marimekon brändiä on kehitetty ja uudistettu innolla. Uudistuksilla ollaan pyritty tuomaan kuluttajille moderneja tulkintoja klassikotuotteista ja helpommin yhdisteltäviä kokonaisuuksia. Alahuhtan johtamistavassa näkyy tekemisen rohkeus. BrandWorxx Oy listasi arvokkaimmat suomalaisbrändit vuonna 2015 ja silloin Marimekko oli noussut edellisen vuoden sijoitukselta 53 sijalle 48. Alahuhtan johdon aikana brändin arvo oli kasvanut 49 miljoonasta eurosta 53 miljoonaan euroon. BrandWorxxin mukaan brändin arvoa kasvattaneiden yritysten ero muihin yrityksiin on tyypillisesti johdon rohkeus. Voittajayrityksissä uudistuksia osataan tehdä asiakkaan näkökulmasta, kun taas häviäjäyrityksissä mietitään liikaa yrityksen sisäistä tekemistä. (Iltalehti 26.8.2015.) Marimekko on laajentanut toimintaansa rohkeasti ulkomaille ja kasvattanut liikevaihtoaan 5,4 miljoonalla eurolla vuoden 2014 jälkeen. (Marimekko 2017.)

Yritysjohdon on BrandWorxxin mukaan havahduttava siihen, että kehittyminen on mahdollista vain riskien ottamisella. Alahuhtan mukaan Marimekon työntekijöitä on vahvasti kannustettu rohkeaan ajatteluun jo useamman johtajasukupolven ajan. Edeltäjä Paakkanen ja Ihamuotila molemmat ohjasivat Alahuhtaa henkiseen kehitykseen ja vaativiin tilanteisiin koko hänen Marimekko uransa ajan. Alahuhtan mukaan yrityskulttuuri on Marimekolla vahva ja se on siirtynyt vuosikymmenten ajan sukupolvelta toiselle. (Ilta-Sanomat 14.5.2016.) Marimekon imago on vahvasti suomalainen, mutta Alahuhta uskoo myös **kansainväliseen yhteistyöhön**. Marimekon ilmeen uudistamisessa on käytetty paljon ruotsalaisten apua. Vuoden 2016 kevään mallisto oli kokonaan Marimekon ruotsalaisen luovan ryhmän tuotos. Alahuhta tunnustaa, että ruotsalaisilla on enemmän kokemusta suurien kansainvälisten tuoteketjujen johtamisesta. (Ilta-Sanomat 14.5.2016) Marimekko

ei kuitenkaan halua toimia samalla tavalla kuin suuret ruotsalaiset ketjut, koska yritykset strategiset vahvuudet perustuvat suomalaisen designperinnön ja osaamisen varaan. Brändin arvo perustuu tuotteiden ajattomuuteen ja tarinankerronnallisuuteen. Marimekon tavoite onkin panostaa korkealaatuiseen designiin nopeakiertoisen halpamuodin sijaan, joka on ruotsalaisten muotiketjujen erikoisosaamisalue. (Marimekko 2017.)

**Kilpailustrategian** keskiössä ovat aina yrityksen tavoittelemat kohdeasiakkaat. Asiakkaisiin vedotaan erottuvalla arvolupauksella sekä oikein kohdistetulla markkinointistrategialla. Marimekon strategiassa, tilinpäätöksissä tai vuosikertomuksissa puhutaan melko vähän markkinoinnista tai mainostuksesta. Kuitenkin Marimekko käytti markkinointiin vuonna 2016 4,4 miljoonaa euroa, joka on 4 % kaikesta liikevaihdosta. Vuonna 2015 vastaava luku oli 5,1 miljoonaa euroa. Marimekon markkinointiosasto ei ole siis ollut passiivinen. 2017 alkuvuoden merkittävä mainoskampanja toteutettiin yhteistyössä Paula Vesalan kanssa teemana **rohkea Marimekko-nainen**. Vesalalla on kuvissa päällään tasaraitapaita, joka oli aikansa unisex -symboli. (Markkinointi & Mainonta, 16.1.2017.) Marimekko juhlisti 100-vuotiaasta Suomea suomalaisesta kansanperinteestä kumpuavalla Veljeksetkuosilla, jonka arvellaan kiinnostavan myös ulkomaalaisia kuluttajia luontoeksotiikkateeman ansiosta. Kaiken kaikkiaan yhteistyöhankkeet muodostavat Marimekon vuoden 2017 **markkinointitoiminnan** pääpainon. (Markkinointi & Mainonta, 9.11.2016.) Yritys on hakenut viime vuosina aktiivisemmin kuin ennen näkyvyyttä erilaisissa tapahtumissa, kuten Pariisin muotiviikoilla, ja erilaisten yhteistyöhankkeiden avulla, kuten lisenssisopimuksilla. Yhteistyöhankkeiden avulla Marimekko tavoittelee kuluttajia, jotka eivät ehkä muuten törmäisi brändiin. Esimerkiksi kesällä 2014 Marimekko toteutti yhteistyömalliston Banana Republicin kanssa, jonka avulla Marimekko saavutti lisää tunnettua. (Heikkilä 2015.) Marimekko on ilmoittanut kotisivuillaan, että markkinointia käytetään ensisijaisesti välineenä bränditunnettuuden levittämisessä.

#### 4.1.3 Markkinointi- ja tuotestrategia

Marimekon suurin vetovoima on sen uniikki ja alkuperäinen olemus. 50 vuoden historian aikana Marimekko on usein toiminut edelläkävijänä innovatiivisen uuden designin luomisessa. Marimekko mainostaa kotisivuillaan laajasti tuotteidensa turvallisuutta. Yrityksellä on oma laatutiimi ja Marimekko käyttää myös ulkopuolisia testauslaboratoreja, joilla varmistetaan tuotteiden käyttöturvallisuus. Marimekko on pyrkinyt myös tuotteiden laadukkaila materiaaleilla parantamaan tuotteiden kestävyyttä. Marimekko toteaa kotisivuillaan, että ”Marimekon asiakkaille tärkeintä on laatu ja suunnittelu”. Marimekon tuotekategoriaan kuuluvat vaateset, laukut ja sisustustavarat. Heikkilän (2015) kirjoittamassa raportissa vaatemallistot jaettiin neljään kategoriaan: rohkeaan suunnitteluun perustuvat tuotteet,

pienien sarjojen huomioarvotuotteet, sesongeittain uudistuvat kauniin arjen mallistot ja ikivihreät klassikot, joita muokataan ja kehitetään hyvin vähän. Vuonna 2016 muodin tuotelinjasto muodosti 36 % liikevaihdosta. (Alahuhta-Kasko 2017.) Vaatteiden osuus konsernin liikevaihdosta on pysynyt viime vuodet tasaisena.

Kodinsisustus oli vuonna 2016 Marimekon suurin tuotelinjasto 38 % osuudella liikevaihdosta. 2013 vastaava luku oli 41 %. (Alahuhta-Kasko 2017.) Sisustuslinjan tuoteryhmiä ovat Heikkilän (2015) mukaan ”painettujen kankaiden ohella vuodevaatteet, kattaustuotteet, froteetuotteet ja lahjatavarat.” Tuotelinjasto on hyvin perinteikäs, sillä samoja tuotteita on ollut myynnissä jo 60-luvulta lähtien. Vuosittain jälleenmyymälöihin rantautuu noin 30 uutta painokangasta. Tuotevalikoimassa on myös ekopuuvillasta tehtyjä vuodevaatteita ja pyyhkeitä. Sisustuslinjaston tuotteita pyritään kasvavassa määrin kohdentamaan julkisiin tiloihin, yrityksille ja hotelleille. Tätä varten Marimekko valmistaa myös projektiluontoisesti tuotteita asiakkaiden toivomusten mukaan. (Heikkilä 2015.)

Laukut ja asusteet ovat kolmas Marimekon tuotelinja. Linjaston osuus konsernin liikevaihdosta on kasvanut 3 % vuodesta 2013 (23 %) vuoteen 2016 (26 %). Tuoteryhmä sisältää tuotteita erilaisiin käyttötarkoituksiin kaiken ikäisille kuluttajille. Mallistoon kuuluu laukkuja, salkkuja, reppuja, sateenvarjoja, kukkaroita ja toalettilaukkuja. Erityisesti Marimekon laukut ovat saaneet paljon huomiota muotimaailmalla, ja tämän takia tuotelinjastoa on viime vuosina kasvatettu. Myös laukkujen ja asusteiden tuotelinjaa kuuluu paljon klassikotuotteita, jotka ovat olleet kesto-suosikkeja vuosikymmenten ajan. (Heikkilä 2015.)



Kuvio 9. Marimekon tuotekategoriat (Heikkilä 2015).

Marimekon **ideologian** mukaan tuotteet ovat osa kaunista arkea. Marimekon order winner tekijöitä ovat tuotteiden kauneus, kestävyys ja toimivuus. Marimekko ei halua asemoitua luksusbrändiksi kalliista ja laadukkaasta tuotekuvasta huolimatta, sillä luksukselle ei ole tarpeeksi kysyntää Suomessa, joka on yrityksen ylivoimaisesti suurin markkina-alue. Marimekko haluaa edistää myös kuluttajatrendin mukaista kestävästä kehitystä. Marimekon ideologia sopii tähän hyvin, sillä tuotehengen ytimessä korostuu korkea laatu, omaleimaisuus ja ajattomuus. Marimekon keskeinen ominaisuus on mallistojen ja teemojen jatkuvuus. (Heikkilä 2015.)

Mallistoissa on säilytetty useita klassikoiksi muodostuneita tuotteita, mutta samaan aikaan uusia asiakassegmenttejä on tavoiteltu tuotevalikoiman uudistuksilla. Perezin mukaan hyvä lähestymistapa määritellä uniikki arvolupaus on määritellä asiakkaiden tuotteille asettamat minimivaatimukset. Heikkilän (2015) mukaan ”Marimekon asiakas on vaativa, hyvää hinta – laatusuhdetta arvostava kuluttaja tai yritys.” Marimekko haluaa uskotella, että kohderyhmänä toimivat kaiken ikäiset ja molempien sukupuolten edustajat. Yrityksellä on kuitenkin ollut haasteita houkutella nuoria kuluttajia brändin pariin. Nuoret pitää saada vakuuttuneeksi siitä, että tuotteiden trendikkyys ja hintataso vastaavat toisiaan. Marimekon tuotelajitelmasta löytyy tarkoituksellisesti jatkuvuutta takaavia tuotteita, joilla pyritään osallistumaan kuluttajien arkeen läpi elämän. Esimerkiksi lastenvaatteet ovat houkutelleet imagon pariin lisää nuorempia asiakkaita. Nuorille löytyy penaaileita ja puhelimenkuoria, kun taas kodinsisustustarvikkeet, lakanat ym. ovat hyviä rippi ja häälahjoja. Viime vuosina nuoria aikuisia ollaan yritetty tavoitella myös sporttisemmilla mallistoilla. Suomalainen yleisö pitää perinteisesti ”Made in Finland” merkkiä arvossa, Merkki myös sallii korkeamman hintatason suomalaisilla markkinoilla. Merkki on takuu laadusta ja varsinkin vanhemman sukupolven kuluttajat haluavat tukea kotimaista tuotantoa. (Glenn Rowe & Guerrero 2013, 434.) Suomessa lähes koko kansa tuntee Marimekon, mutta ulkomailla brändistä ovat tietoisia lähinnä liberaalit ”design-ihmiset” ja taiteesta kiinnostuneet henkilöt. (Heikkilä 2015.)

Marimekon iso **kohderyhmä** ovat aasialaiset kuluttajat. Aasiasta onkin tullut Marimekon toiseksi suurin markkina-alue, joka kasvaa jatkuvasti. Alahuhtan mukaan markkina-alueella on luontevaa kysyntää tuotteille, ja vastaanotto on ollut hyvää uusissa maissa kuten Thaimaassa, Kiinassa ja Hongkongissa. Myös Australia on uusi kiinnostava markkina, josta Alahuhta odottaa kasvua. Pohjois-Euroopassa ja Yhdysvalloissa Marimekolla on vakiintunut jalansija. Ongelmallista on kuitenkin ollut houkutella asiakaskuntaan ”toisen polven Marimekko-naisia”, sillä Yhdysvalloissa suurin osa Marimekon kestokuluttajista on edelleen keski-ikäisiä. Viime vuosina retrotrendi on vahvistunut, mikä yleensä tarkoittaa myynnin kasvua Marimekon printeille ja sisustustavaroille. (Alahuhta 2016.)

Uusia **asiakassegmenttejä** tavoitellaan sekä kivijalkaverkoston laajentamisella, että verkkokaupan kasvattamisella. Vuoden 2017 alussa verkkokauppa toimi yhteensä 29 maassa. (Marimekko 2016.) Verkkokaupan osuus myynnistä onkin kasvanut, ja sen ansiosta brändin saatavuus on parantunut. Myymäläverkostolla on Alahuhdan mukaan silti edelleen tärkeä asema yrityksen markkinointikanavana. Myymälöistä onkin pyritty tekemään Alahuhdan mukaan ”lifestyle-keitaita”, jotka inspiroivat asiakasta ja jotka tarjoavat inhimillistä dialogia hyvän palvelun muodossa. (Taloussanomat 7.10.2016.)

Tuotestrategian isoin haaste on varmistaa, että Marimekon ainutlaatuiselle designille on tarpeeksi kysyntää uusilla kohdemarkkinoilla. Toinen haaste on brändin esittely ja tunnettuuden levittäminen rajoitetuilla markkinointiresursseilla. Kolmas iso haaste on seurata tarkasti, miten tuoteportfolio onnistuu vastaamaan kunkin maan markkinoiden tarpeisiin. (Glenn Rowe & Guerrero 2013, 433.)

## 4.2 Marimekon toimitusketjun rakenne

Kilpailustrategian toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa oleellisesti toimitusketjun hallinta. Marimekon toimitusketjun tavoitteet ja strateginen suunnittelu liittyvät brändin arvon rakentamiseen. Toimitusketjun toimintojen tarkoitus on tukea ja edesauttaa arvolutuksen täyttymistä esimerkiksi eettisyyden, nopeuden ja palvelualltiuden osalta.

Marimekon toimitusketjun strategiaan kuuluu kotimaisen tuotannon säilyttäminen, sillä suomalainen tuotanto on tärkeä osa imagoa. Marimekon yksilölliset ja innovatiiviset printtikankaat ovat tärkeä osa brändin rakentamista. Vuonna 2013 Ihamuotila myös sanoi, että 80 prosenttia tuotannosta pyritään pitämään Euroopassa. Läheisyys edistää lyhyitä vastaeikoja ja kontrollia toimitusketjun hallinnasta. Kuitenkin vuoden 2016 lopulla Euroopassa tuotettiin enää noin 70 % Marimekon tuotteista. Alihankintaa käytetään muotikaupan rytmien nopeutumisen ja kuormitushuippujen tasaamisen takia.

Marimekon **toimitusketjun tavoitteissa** korostuvat erityisesti pehmeät tavoitteet. Marimekko mainostaa kotisivuillaan ”vastuullista toimitusketjua” ja ihmisoikeuksien merkitystä. Yrityksen mukaan laajassa valmistuskumppaniverkostossa noudatetaan vastuullisia toimintatapoja myös Marimekon oman organisaation ulkopuolella. Valmistuskumppaneilla Marimekko tarkoittaa sopimusvalmistajiaan, jotka valmistavat noin 80 % kaikista tuotteista. Marimekko ilmoittaa pyrkivänsä valmistajiensa kanssa pitkäikäisiin kumppanuussuhteisiin. Kestävien yhteistyösuhteiden lisäksi yritys korostaa toimitusketjun läpinäkyvyyden

tärkeyttä. Yritys edistää tätä tavoitetta pitämällä yllä päivitettyä listaa sopimusvalmistajistaan ja raportoimalla sivuillaan avoimesti tuotteiden valmistusmaista.

Marimekolla toimitusketjulla on myös kovia tavoitteita. Yksi strateginen kulmakivi on ”tuotelinjojen ja mallistojen keskinäisen koordinoinnin” parantaminen. Jakeluverkostoa yritetään kasvattaa ja kehittää entistä kannattavampaan suuntaan. Lisäksi Marimekko raportoi pyrkivänsä parantamaan toiminnan tehokkuutta, systemaattisuutta ja koordinoitua kaikilla liiketoiminnan alueilla. (Marimekko 2017.) Aarnion määrittelemät toiminnalliset tavoitteet; innovatiivisuus ja brändin rakentaminen ovat Marimekon operaatioiden keskiössä. Toimitusketjussa näitä ominaisuuksia on edistetty Suomen osalta tiiviillä suunnittelijoiden ja tuotannon yhteistyöllä.

Toimitusketjun tehokkaalla hallinnalla pyritään kulujen minimointiin ja informaatio- ja tuotevirtojen tehokkuuteen. Marimekko on pyrkinyt parantamaan informaatiovirtojen tehokkuutta tiivistämällä osto-organisaation, suunnittelun ja tuotekehityksen yhteistyötä. Suunnittelijat ja oma tekninen henkilökunta työskentelevät lähekkäin Helsingin toimipisteessä. Oma tuotanto halutaan pitää lähellä pääkonttoria, jotta kriittisimpien tuotteiden tuotekehitys ja design pysyvät korkeatasoisina.

Oman tuotannon kuluja ollaan pyritty pitkällä aikavälillä minimoimaan suurien tuotantoinvestointien avulla. Yritys on kehittänyt 2000-luvulla merkittävästi Herttoniemen kangaspainoa, joka on yrityksen mukaan ”Marimekon kuviomaailman sydän ja sielu”. Lähes kaikki tuotantolinjaston osat uusittiin vuosina 2004-2008. Parannuksia on tehty koneistoon ja rotaatiopainokoneeseen. Lisäksi vuonna 2016 yritys teki miljoonainvestoinnin uuteen pesulinjaan. Investointien tavoite on ollut myös parantaa tuotteiden laatua ja tuotannon teknistä valmiutta. Laadun parantamisella saadaan aikaan selviä säästöjä, kun laatuvirheprosentti pienenee. (Talouselämä 21.12.2015.)

**Investoinnit** koskevat yrityksen omaa tuotantoa, joka kattaa vain 16 % kaikesta valmistuksesta. Marimekon tuotteita valmisti vuoden 2016 toukokuussa yhteensä noin 70 **sopimusvalmistajaa**. 30 suurinta sopimusvalmistajaa tuotti noin 80 % kaikista alihankituista tuotteista. (Marimekko 2017.) Vuonna 2012 Marimekon suurin valmistusmaa oli vielä Suomi 34 % osuudella kaikesta tuotannosta. Nykyään Herttoniemi on ainoa Suomessa jäljellä oleva tuotantolaitos, sillä vuonna 2013 Marimekko sulki Kiteen ja Sulkavan tehtaat alhaiseen kustannustehokkuuteen vedoten. Vuonna 2010 Suomessa valmistettiin vielä 29,4 % tuotannosta, kun vastaava luku oli vuoden 2016 toukokuussa enää 16 %.



Marimekon tytäryhtiö **Marimekko Tuotanto** hallinnoi Herttoniemessä sijaitsevia varasto-toimintoja ja tuotantoa. Vuonna 2011 yhtiö keskitti kaksi erillistä varastoaan ja irtisanoi 11 työntekijää. Marimekko tiedotti, että varastotoiminnot eivät jatku yrityksen sisäisenä toimintona enää samassa mittakaavassa, ja että osa toiminnoista ulkoistetaan. Irtisanomisten jälkeen Marimekko Tuotannon palvelukseen jäi 48 työntekijää, joista 12 pysyy varastotoiminnoissa. (TEAM 24.8.2011.)

Vuoden 2012 tietojen mukaan (Heikkilä 2015) osa Marimekon toimitusketjun hallinnasta on ulkoistettu. Ulkoistamisen kohteena ovat olleet tuotevarastot ja -lähetystoiminta. Vuonna 2012 Marimekon logistiikkakumppani oli vielä Itella, joka Heikkilän mukaan (2015) huolehti ”kaikista kotimaan kuljetuksista - raaka-aineiden rahtikuljetuksista, valmiiden tuotteiden riippukuljetuksista ja tuotteiden toimituksista myymälöihin.” Tämän lisäksi Itella huolehti myös tuotteiden varastoinnista. Marimekon toiminnanohjausjärjestelmä on hankittu Relxiltä vuodesta 2011 lähtien. Ohjelma hoitaa rutiini täydennykset ja sen avulla pystytään ennustamaan varastotasoja. Vuonna 2013 Marimekon omien myymälöiden tuotantosuunnitelma keskitettiin ja varastojen täydennys automatisoitui. (Relx 2017.)

Vaatteiden valmistuksessa käytetään pääasiassa **luonnonmateriaaleja**, kuten villaa, pellavaa ja puuvillaa. Kaukaisin hankintamaa on Peru, josta tuodaan osa Herttoniemen kangaspainossa käytettävistä pohjakankaista. Myös Portugalista hankitaan pohjakankaita. Tämän lisäksi siellä valmistetaan pyyhkeitä, vuodevaatteita ja suurin osa trikootuotteista, kuten Tasaraita-paidat. Portugalin osuus on peräti 15 % kaikesta Marimekon tuotannosta. Myös Turkista hankitaan osa Herttoniemen pohjakankaista ja joitakin vaatekankaita. Tämän lisäksi siellä valmistetaan vuodevaatteita (1 %). Italiasta taas hankitaan vaatekankaita ja siellä tehdään osa koruista ja laukuista (1%).

Baltian maat ovat suurin yksittäinen valmistusalue ja siellä tehdään peräti 36 % tuotteista. Virossa valmistetaan keittiötekstiilejä, laukkuja ja trikootuotteita. Liettuassa taas tehdään merkittävä osa vaatteista, ja sieltä hankitaan pellavakankaita. Baltian maiden leikkuujätteet lähetetään takaisin Suomeen, jossa ne myydään tehtaanmyymälöissä. Puutavarat, kuten tarjottimet ja leikkuulaudat valmistetaan Ruotsissa (1 %).

Loput tuotteet valmistetaan Intiassa, Kiinassa, Vietnamin, Taiwanissa ja Thaimaassa. Kiinan osuus tuotannosta on peräti 14 %. Siellä valmistetaan vaatteita, teknisiä laukkuja ja sateenvarjoja. Taiwanissa tehdään Marimekon suihkuverhot. Vietnamin valmistetaan aterimia ja takkeja, ja Thaimaassa taas kaikki lasituotteet ja astiat (9 %). Loput tuotteet tulevat Intiasta ja Pakistanista, joissa tehdään vuodevaatteita, nahkalaukkuja ja -lompakoita. (Marimekko 2017.)

Vuonna 2010 Marimekko myönsi julkisesti, ettei yritys voi taata koko toimitusketjunsä eettisyyttä. Taloussanomien raportoi 7.6.2010, ettei yhtiö halunnut ottaa ulkopuolisia valvojia tarkastamaan alihankkijoiden tuotantolaitoksien työoloja. Uutinen on ristiriitainen Marimekon arvojen kassa, joissa korostetaan kestävästä kehitystä ja eettisyyttä. Vuonna 2010 yritys ilmoitti yhteiskuntaraportissaan, että ”hankintaketjujen monimutkaisuuden vuoksi” kaikkien sopimusvalmistajien toimintatapojen vastaavuutta Marimekon vaatimuksien kanssa ei pystytty takaamaan. (Taloussanomien 7.6.2017.)

**Jakelukanavina** toimivat kivijalkakaupat ja alati laajeneva verkkokauppa. Vuoden 2016 aikana avattiin yhteensä 14 myymälää. Myymälöistä 11 avattiin Marimekon kasvumarkkina-alueella Aasian Tyynellämerellä. Samaan aikaan kuitenkin kahdeksan myymälää suljettiin Pohjois-Euroopassa. Myynnin kasvu on ollut suurinta Aasiassa, ja siitä on tulossa nopeasti Marimekon suurin kasvupotentiaalin alue. Myymälöistä noin kolmasosa (55) on Marimekon omia vähittäismyymälöitä. Kaksi kolmesta myymälästä (104) on jälleenmyyjäomisteisia tai shop-in-shopeja, joita hoitaa ulkopuoliset partnerit. (Marimekko 2016)

Jälleenmyyjät pyritään valitsemaan erittäin huolellisesti, jotta brändin imago ei vahingoitu. Jälleenmyynnin hankaluus on ollut Marimekon filosofian siirtäminen myymälöiden omistajille. Paakkasen johdon aikana Marimekolla oli tapana kouluttaa itse kaikki uudet jälleenmyyjät, mutta liikkeenomistajien kuljettaminen Suomeen oli kallista. Koulutus ei myöskään takaa sitä, että Marimekon filosofia siirtyisi liikkeenomistajien lisäksi eteenpäin heidän alaisilleen. (Glenn Rowe & Guerrero 2013, 434.)

Marimekko haluaa panostaa verkkokauppaan. Suomen varastotoimintoja muokattiin, jotta verkkokauppaan liittyvät toiminnot sataisiin järjestettyä parhaalla mahdollisella tavalla. (Taloussanomien 8.3.2011.) Ensimmäisenä maana verkkokauppa avattiin Yhdysvalloissa. Suomessa verkkokauppa avattiin vuonna 2012. Strategiana oli avata verkkokauppa kaikilla markkina-alueilla vaiheitta, ja tämän jälkeen myös uusilla alueilla missä Marimekon tuotteita ei ole muuten saatavilla. Verkkokaupasta uskottiin kasvavan merkittävä tuotteiden jakelukanava, joka myös vahvistaisi myymälöiden myyntiä sekä brändin tunnettua. Erityisesti verkkokauppa nähtiin välttämättömänä välineenä kasvun saavuttamiseen Yhdysvalloissa. (Taloussanomien 3.3.2011.) Vuoden 2017 alussa Marimekon verkkokauppa oli toiminnassa 13 maassa ja se tavoitti asiakkaita 29 maassa. Viimeisimmän tilinpäätöksen mukaan tuotteiden jakelua pyritään laajentamaan kaikilla pää-markkina-alueilla. Kasvua ei haeta Marimekon omien myymälöiden muodossa, sillä oman myymäläverkoston rakentamiseen sisältyy isoja riskejä ja verkkokaupan kehittäminen on vaatinut suuria investointeja.

**Tiedonkulku** pyritään varmistamaan säännöllisellä yhteydenpidolla ja vierailuilla valmistajien luona. Marimekko ilmoittaa olevansa päivittäin yhteydessä valmistajiinsa. Vastuullisuusperiaatteiden noudattamista valvoo Marimekon itsensä lisäksi ulkopuoliset tahot, kuten riippumattomat tehdastarkastajat ja tehdasseurantaa tekevät asiantuntijat. Marimekon ostosopimus sitouttaa toimittajat noudattamaan BSCI:n (Business Social Compliance Initiative Organisation) ohjeistuksia ja kansainvälisen työjärjestö ILO:n sopimuksia. Lisäksi Marimekon hankkijoilla on käytössään ”vastuullisuusnäkökohtien arvioimista koskeva ohjeistus”, jota noudatetaan valitessa uusia kumppaneita. (Marimekko 2017.)

#### **4.3 Toimitusketjun strategian suunnittelu muotialalla**

Vaatealan toimitusketjusta on tullut yhä suuremmassa määrin hankintakeskeinen. Tämä on johtanut siihen, että jakelusektorilla ja loppuasiakkaalla on yhä enemmän valtaa. Itsenäisten ja pienten jälleenmyyjien määrä on vähentynyt, kun taas suurien ketjujen ja hypermarkettien määrä on kasvanut. Tämä on johtanut siihen, että jakelua hallinnoi rajoitettu joukko suuria toimijoita, jotka kykenevät asettamaan tuottajat ja sopimusvalmistajat suuren paineen alle. Myös eri toimijoiden määrä on kasvanut, sillä alalla sisäänostajilla on yhä enemmän valtaa. Seurauksena nykypäivänä muotialan toimitusketjut voivat olla hyvin pitkiä ja monimutkaisia.

Mattilan mukaan keskimäärin yksi kolmasosa muotialan jälleenmyynnin hankinnoista ei vastaa asiakkaiden kysyntään. Jäännösten määrä vaikuttaa alennusmyynteihin valittavien tuotteiden laajuuteen. (Helsingin Sanomat 27.6.2016.) Kelano projektin tulosten valossa, hankintapäätökset olisi hyvä tehdä niin lähellä myyntikauden alkua kuin mahdollista. Apua tähän saataisiin hyödyntämällä esimerkiksi 3D tulostettuja mallikappaleita fyysisten kappaleiden sijaan. Tämän lisäksi kaikki toimitusketjun prosessit, jotka eivät luo tuotteelle lisäarvoa pitäisi poistaa. Epätehokkaan toimitusketjun ja huonosti hallitun varaston kustannukset ovat valtavia. On arvioitu, että muotialalla tyypillisesti yli 25 % yritysten hankkimista tuotteista myydään lopulta alennushinnoilla. (Toivonen 2015, 40-50.)

Tuotteet, joilla ei ole menekkiä, joudutaan myydä suurilla alennushinnoilla. Edelleen osa tuotteista jää alennetuista hinnoista huolimatta myymättä, ja ne joudutaan lahjoittamaan hyväntekeväisyyteen. (Toivonen 2015, 35-40.) Myös Marimekko myy tuotteita säännöllisesti sesonkialennuksissa. Vähittäismyynnin heikosta tilanteesta kertoo esimerkiksi se, että Marimekon kesän alennusmyynti aukesi vuonna 2016 jo ennen juhannusta. Tämän lisäksi Herttoniemen ylijäämäkankaita myydään alennuksella puolivuositaisissa ystävämyynneissä. (Marimekko 2017.) Marimekon logistiikkapäällikkö Mari Nenonen onkin sa-

nonut, että Marimekolla on ollut haasteita varaston hallinnassa. Suosituimmat tuotteet ovat usein loppu ja varastotasot ovat liian korkeita. (Relex 2017.)

Tarkastellaan vielä tarkemmin Marimekoin sisäisiä prosesseja toimitusketjun rakentamisen kannalta. Marimekon tuotteet ovat massatuotteita, eli niitä ei kustomoida valmistuksen yhteydessä. Tämän takia Marimekon toimitusketjun kytkentäpiste sijaitsee hyvin loppuvaiheessa tuotantoketjua. Myös liiketoimintaympäristö edellyttää alhaisia tuotantokustannuksia, joten Marimekon on välttämätöntä ylläpitää korkeaa tuotannon käyttöastetta. Myös toimitukset suunnitellaan niin, että kustannukset saadaan mahdollisimman alhaisiksi. Tämän takia jälleen myymälöiden täydennyksiä ei aina pystytä suunnittelemaan kysynnän mukaan, vaan prioriteetti on suurien erien toimittamisessa.

Alalla varastoihin ja **tuotteisiin sitoutuneen pääoman määrä on suuri**. Kysyntää vastaavat tuotteet myydään nopeasti, mutta niitä ei voida aina tilata lisää, koska varat ovat investoitu jo valmistettuihin tuotteisiin. Lisätilaukset eivät myöskään välttämättä ehdi kaappoihin ennen myyntisesongin vaihtumista. Koska alan kysyntäprofiili on erittäin epävakaa, Marimekon on vaikea ennustaa optimaalista tuotantomäärää. Ilman ennustettavuutta toimitusketjun on vaikea pyrkiä tehokkuuteen, ja näin ollen tuotantokustannukset saattavat vaihdella paljonkin. Toisin kuin monella muulla vaatealan yrityksellä, Marimekolla on kuitenkin etunaan tuotteiden klassinen ja ajaton tyyli, jonka takia sillä on monia vuodesta toiseen suosikkeina pysyviä tuotemalleja. Esimerkiksi Unikko -kuosi ja Ristomatti Ratian suunnittelema olkalaukku ovat pysyneet myyntihitteinä vuosikymmenistä toiseen. Nämä klassikkotuotteet ovat säilyttäneet kysyntänsä myös silloin, kun muut tuotteet ovat kärsineet lyhyen aikavälin muoti- tai trendivaihteluista.

Marimekon toimiala on haastava myös muotituotteiden lyhyen **elinkaaren** takia. Marimekon tuotekatalogi rakentuu kuitenkin nopeasti muuttuvan vaate- ja asustemuodin ulkopuolelle myös kodintekstiileihin. Koska Marimekon muoti perustuu korkeaan designiin ja ajattomuuteen, yrityksen tuotteet ovat pitkäikäisempiä kuin monien kilpailijoiden verrokkit. Tuotesuunnittelu on Marimekon liiketoiminnan ydin, ja sen takia ”tuotteet on suunniteltu kestämään aika ja pysymään kauniina”. (Marimekko 2017.)

Marimekko esittelee uuden malliston neljännesvuosittain. Heikkilän (2015) mukaan Marimekon valmistus ja suunnitteluprosessi on verrattain pitkä: suunnittelu aloitetaan noin vuotta ennen tuotteiden saapumista myymälöihin. Tämä on melko pitkä aika alalla, jossa suunnittelu ja läpimenoajat nopeutuvat jatkuvasti. Sesonkeja on tyypillisesti vuodessa kaksi, mutta osa yrityksistä pystyy tuomaan uusia tuotteita markkinoille viikoittain. (Figur 2013, 9-10.)

Muotiala on toimiala, jossa tuotannon tehokkuus on avain asemassa kustannusten laske-  
miseksi. Tehokkuus vaatii tuotantokapasiteetin korkeaa käyttöastetta. Se myös kasvattaa  
tuotannon ja kysynnän epätasapainosta aiheutuvia kustannuksia. Marimekko luottaa ali-  
hankintaa, sillä sen avulla pystytään tasaamaan kuormitushuippuja ja laskemaan kustan-  
nuksia. Muotialan tuotanto- ja kulutusrytmin nopeutumisen takia Marimekon vaatteiden  
tuotanto siirtyi alihankkijoille jo ennen omien tehtaiden sulkemista. Marimekko korostaa  
alihankkijoiden huolellisen valinnan tärkeyttä ja pitkäaikaista kumppanuutta laadun ja kil-  
pailukyvyn takaamiseksi. Valintaan vaikuttavat alihankkijan tuotantoketjun läpinäkyvyys,  
tilausmäärät, toimitusajat ja hintataso. (Heikkilä 2015.) Kriteerit eivät ole yllättäviä, sillä  
muotialalla tuotteiden nopea kiertoaika ja alhaiset valmistuskustannukset ovat elinehto  
kilpailussa selviytymiselle.

Kelano-projektin luokittelun perusteella Marimekko on **brandin rakentaja**, joka suunnitte-  
lee uniikkeja, massasta erottuvia tuotteita, mutta jonka hankinta-aika tai läpimenoajat eivät  
ole erityisen nopeita. Kelano-projektin yhteydessä analysoitiin myös tutkittujen yritysten  
taloudellista suoriutumista. Tuottavuutta ja kannattavuutta mittaavien lukujen perusteella  
viimeisen kymmen vuoden aika parhaiten ovat suoriutuneet nopean muodin yritykset ja  
tuotemerkin rakentajat. Ne pystyivät myymään tuotteita parhaalla mahdollisella katteella.  
Tästä voidaan päätellä, miten tärkeä kilpailutekijä erottuva design on muotialalla. (Toivo-  
nen 2015, 39-45.)

Vaateketju Zara on ehkä yleisimmin käytetty esimerkki erittäin nopeasta ja tehokkaasti  
toimivasta muotialan toimitusketjusta. Se oli myös yksi Kelano-projektin tutkimuskohde ja  
saavutti parhaat tulokset operaatioiden nopeudessa sekä tuotteiden trendikkyudessa.  
Huomattavaa on se, että Zaran tuotantoverkosto muistuttaa rakenteeltaan paljon Marime-  
kon tuotantoa. 55 % Zaran tuotannosta tapahtuu lähellä pääkonttoria yrityksen omissa  
toimipisteissä Portugalissa, Marokossa ja Espanjassa, josta ketju on lähtöisin. Vuonna  
2012 Kelano-projektin aikaan 26 % tuotteista hankittiin muualta Euroopasta ja 24 % Aasi-  
asta. Myös Marimekon tuotanto tapahtuu lähellä pääkonttoria suurelta osin Suomessa,  
Ruotsissa ja Baltian maissa. Voidaankin siis sanoa, että samoin kuin Zaran, myös Mari-  
mekon tuotannosta lähes 55 % tulee läheltä suunnittelun ja hallinnon keskiötä. Läheisyys  
mahdollistaa kaikista tuoreimpien trendituotteiden hankinnan ja valmistuksen vielä ajan-  
kohtaisen myyntikauden aikana, kun taas muuten hankinnat jouduttaisiin tekemään ennen  
myyntikautta. Marimekolla hiukan alle 30 % tuotannosta tulee Aasiasta, joka on lähes vas-  
taava luku kuin Zaralla. Yrityksillä on siis lähes samalaiset etäisyydet hankkia ja valmistaa  
kaikista tuoreinta muotia, eikä Marimekko tässä suhteessa häviä nopean muodin johtaval-  
le vaateketjulle.

Marimekko painottaa liiketoiminnassaan ja strategiassaan tuotekehityksen tärkeyttä ja korkean teknisen osaamisen perinteitä. Tästä voidaan päätellä, että yrityksellä on riittävät tietotaidot hyödyntää mitä tahansa Mattilan esittelemää valmistajatyyppejä. Marimekko on kuitenkin tyypillinen **merkkivalmistaja**, koska sillä on paljon tuotantoon ja materiaaleihin liittyvää teknistä osaamista, mutta yritys on silti ulkoistanut suuren osa tuotannosta. Oletettavasti Marimekko ei käyty Mattilan esittelemiä välimiehiä, sillä yritys on itse vastuussa omista tavaramerkistään. Marimekko suunnittelee omat tuotteensa, jotka myydään oman tuotemerkin alla jälleenmyyjille. Marimekko eroaa merkkivalmistajista siinä määrin, että se omistaa oman tehtaan, jossa ylläpidetään ja kehitetään Marimekon perinteistä painokan-gasteknologiaa.

#### 4.4 Marimekon toimitusketjun strategian valinta

Marimekon kohdeasiakkaiden, eli hyvätuloisten vanhempien naisten tarpeet ovat melko vaativia. Tämä tarkoittaa, että myös toimitusketjulta vaaditaan tehokkuutta, mutta ennen kaikkea luotettavuutta ja hyvää palvelutasoa. Marimekon toimitusketjun kohtaamia epävarmuuksia ovat kysynnän ennakoimattomuus sekä toimitusten ja hankintojen epävarmuudet. Marimekko on listannut molemmat asiat strategiansa riskitekijöiksi. Marimekko kertoo sivuillaan, että ”tavaratoimitusten viiveet tai häiriöt ja tuotteiden laatuvariaatiot voivat haitata liiketoimintaa.” (Marimekko 2017.) Chopran ja Meindelin määrittämä tuotteiden saatavuus ja riittävä palvelutaso ovat varmasti Marimekon asiakkaiden arvostamia avaintekijöitä. Tuotannon pitää olla alan puitteissa sekä tehokasta että riittävän suurta, varastojen kertymisen uhallakin. Koska hinnat ovat korkeita, asiakkaat todennäköisesti kääntyvät helposti kilpailijan puoleen, mikäli ostotapahtuma ei ole miellyttävä. Toisaalta lojaali asiakaskunta, jotka haluavat ostaa nimenomaan Marimekkoa, saattavat olla joustavia myös saatavuuden suhteen.

Laaja tuotevariaatio on yleensä automaation muotialalla. Design tuotteissa tosin variaation ei tarvitse olla aivan yhtä laaja, sillä Marimekon tuotteet, kuten astiat tai laukut, ovat suunniteltu sopimaan kaikkialle ja kestävänsä aikaa. Tuotteet nähdään pitkäaikaisina investointeja, jonka vuoksi ne ovat esimerkiksi hyvä lahjoja. Tämän vuoksi hinta ei ole tyypillisen Marimekon asiakkaan kodalla ratkaiseva ostotekijä, vaan laadusta ollaan valmiita maksamaan. Marimekon asiakkaat odottavat tuotteilta myös korkeaa innovatiivisuusastetta, joten yritys on tehnyt oikein investoidessaan suunnitteluun.

Marimekolla on riskialttiita tuoteryhmiä, kuten osa vaatelinjoista, sekä tasaisesti myyviä klassikoita. Yritys ei pyri kilpailemaan myöskään erityisen nopeilla läpimenoajoilla, joten

aikaa reagoida tilauksiin pitäisi olla kohtuullisesti. Selviytyäkseen Marimekon on kuitenkin tarjottava tarpeeksi korkeaa palvelutasoa, jonka nostaminen kohottaa myös oletettua kysynnän epävarmuutta. Esimerkiksi laukkulinjaston myynti on viimevuodet kasvanut, mikä on johtanut myös kysynnän vaihtelun kasvuun. Suurempi yleisö tarvitsee enemmän vaihtoehtoja, minkä vuoksi Marimekko laajensi laukkujen tuotekategoriaa ja valmistusmäärää. Tuotekategorioiden kasvaessa on todennäköisempää, että osa jää myymättä eli tuotekoh-  
taisen kysyntä hajaantuu. Marimekko on viime vuosina myös kasvattanut rajusti jakeluka-  
naviaan lisäämällä myymälöiden määrää ja avaamalla verkkokaupan. Myös tämä nostaa  
yrityksen kohtaamaa oletettua kysynnän epävarmuutta, sillä yrityksellä pitää olla valmiu-  
det toimittaa tuotteita moneen eri paikkaan ja eri tavoin. Tämä vaatii varastoja, ja jatkuvaa  
valmiustilaa useissa paikoissa. Myös tuotteiden innovatiivisuusaste kasvattaa epävar-  
muutta, koska tyypillisesti uusilla tuotteilla on epävarma kysyntä. Vaatteet tai sisustustava-  
rat eivät yleensä sisällä varsinaisia keksintöjä, kuten uutta teknologiaa, mutta Marimekko  
pyrkii rohkeuteen ja eristysellisyyteen suunnittelussaan. Kokeellisuus sisältää riskejä,  
mikä näkyi esimerkiksi vuoden 2017 kevätmalliston negatiivisessa vastaanotossa. (Aamu-  
lehti 1.12.2016.) Ankara kritiikki johtaa luultavasti siihen, etteivät myyntimäärät nouse suu-  
riksi. Myös palvelutason nostaminen kasvattaa kysynnän oletettua epävarmuutta, sillä  
yrityksen on kyettävä vastaamaan odottamattomaan kysyntään. Marimekko ei ole varsi-  
naisesti asettanut tätä yhdeksi strategiseksi päämääräkseen, mutta korkea laatu ja hinta  
edellyttävät yleensä myös hyvää palvelua. Marimekon toiminta omaakin lähes kaikki ole-  
tettua kysynnän epävarmuutta edistävät tekijät, mikä tekee sen toimitusketjun hallinnasta  
erityisen vaativaa ja liiketoiminnasta riskialtista.

Marimekon toimitusketjun kyvykkyydestä johtuvat epävarmuudet ovat pienempiä kuin ky-  
synnän epävarmuus. Tämä johtuu osittain siitä, että logistiset toiminnot ovat lähes koko-  
naan ulkoistettu. Ei pidä silti unohtaa, että asiakkaiden mielissä Marimekon on vastuussa  
toimitusketjun kaikista prosesseista, ja että kokonaisvaltainen arvontuotto onnistuu vain  
toimivalla yhteistyöllä eri toimijoiden välillä. Marimekon tuotteet ovat tuotantoteknologian  
näkökulmasta varsin perinteisiä sisustus- ja vaateustuotteita. Tämä tarkoittaa, ettei val-  
mistuksessa pitäisi tapahtua jatkuvia tuotteista johtuvia hajoamisia tai keskeytyksiä, var-  
sinkin kun tuotanto alihankintaan niin monelta eri taholta, jotka kaikki erikoistuvat yleensä  
yhden tai korkeintaan kahden tuotelinjan valmistukseen. Esimerkiksi Marimekon astiat  
tuotetaan samassa tehtaassa litalan astioiden kanssa, joten tuotantoprosessin pitäisi olla  
tehokas ja laadun tasaista sopimusvalmistajan erikoistumisen takia. Marimekko on kuiten-  
kin joutunut siirtämään tuotantoaan riskialttiisiin maihin, mikä heikentää tuotannon laaduk-  
kuuden ja turvallisten työtapojen valvontaa.

Vuonna 2015 Ylen tekemän tutkimuksen mukaan (13.5.2015.) 28 % Marimekon tuotteista valmistettiin riskimaissa. Yritys vierailee katsomassa tehtaita vain yhden tai kasi kertaa vuodessa silloin kun omat tilaukset ovat sopimusvalmistajan tuotannossa. Puutteita ollaan huomatta työturvallisuudessa ja työajoissa, mikä lisää myös tuotannon keskeytymisen tai hajoamisten riskiä. Finnwatchin selvityksen mukaan (Verkkouutiset 10.12.2013.) Marimekon ”tutkittujen lasituotteiden raaka-aineita ei kuitenkaan valvota. Marimekko ei myöskään läheskään aina tiedä missä ja miten sen keskeinen raaka-aine, puuvilla, valmistetaan.” Tämä on erityisen huolestuttavaa, sillä tuotteiden turvallisuutta ei voida täysin taata tietämättä niiden valmistuksessa käytettäviä raaka-aineita. Marimekko onkin ilmoittanut, että laatu puutteet ja ”vaatimusten mukaisuus ja vastuullisuus” kuuluvat yrityksen operatiivisiin riskeihin. (Marimekko 2017.) Mikäli Marimekko ei pysty noudattamaan suunniteltua toimitusaikataulua, tai ylläpitämään tasalaatua tuotantoa, toimitusketjun epävarmuus kasvaa huomattavasti. Keskustelufoorumeilla on puhuttu myös paljon Marimekon tuotteiden laadun heikkenemisestä, mikä saattaa olla yhteydessä riskimaissa tapahtuvaan halpatuotantoon.

Ennen Marimekon strategisten toimitusketjun valintojen analysointia, on perehdyttävä tarkemmin myös Marimekon toimitusketjun reagointikykyyn ja tehokkuuteen. Chopran ja Meindelin mukaan epävarman kysynnän ympäristössä toimivien yritysten on keskityttävä herkkään reagointikykyyn. Marimekon pitkäaikaisia tavoitteita ovat olleet innovatiivinen tuotteiden suunnittelu ja vaihtelevaan kysyntään vastaaminen. Viime vuosina strategiaan on tullut lisää elementtejä, jotka painottavat tehokkuutta. Tehokkuutta tarvitaan, sillä yritys on levittänyt toimintaansa, eli yrityksen pitää vastata myös laajan kysyntään, mikä edellyttää laajaa tuotevalikoimaa. Marimekon toimitusketjun strategia sisältää siis monia elementtejä, jotka edellyttävät reagoivaa suorituskykyä.

Herkkä reagointikyky kuitenkin tarkoittaa Perezin mukaan sitä, että tuotannossa on oltava varaa niin sanotulle ”tyhjäkäynnille”, eli käyttämätöntä kapasiteettia ja valmisvarastoja. Korkea reagointikyky tarkoittaa siis kulujen kasvuja. Kilpaillulla muotialalla tuotteiden hintoja pystytään nostamaan vain erittäin marginaalisesti niin, etteivät myynnit kärsi. Marimekko ei voi valita siis täysin reagointikykyyn keskittyvää toimitusketjun strategiaa.

Asiaa voidaan analysoida myös Kelano-projektin näkökulmasta, jossa Marimekon kilpailuasema on brändin rakentaja. Brändin rakentajien tuotteet eroavat muiden kilpailijoiden tuotteista niin paljon, että yritys voi säilyttää kohtuullisen pitkät hankinta-ajat. Kelano-projektin tulosten mukaan Brändin rakentajat pärjäsivät lisäksi muotialalla taloudellisesti hyvin. Tulokset osoittivat myös, että kilpailun kannalta tärkeintä on mahdollisimman nopea



asiakaskysyntään vastaaminen. Parhaiten pärjäsivät ne yritykset, jotka ymmärsivät parhaiten asiakkaiden tarpeet ja myös täyttivät tarpeet nopeasti.

Nopeus ja reagoivuus eivät kuitenkaan tarkoita toimitusketjun suunnittelun kannalta aina samaa asiaa. Perezin mukaan toimitusketju ei voi samaan aikaan käyttää resursseja mahdollisimman nopeaan reagointiin sekä tuotannon ja läpimenoaikojen tehokkuuteen.

Kuten edellisessä luvussa selvitettiin, muotialalla tuotannon ja kysynnän epätasapainosta syntyvät kustannukset ovat tyypillisesti suuria, sillä alan kysyntäprofiili ja tuotteiden elinkaari ovat lyhyitä. Perezin mukaan tämä edellyttäisi jonkun reagoivuuteen painottuvan toimitusketjun mallin valintaa. Toisaalta Marimekon vastattavien kustannusten merkitystä, eli sitä miten tehokkaasti yritys käyttää voimavaroja tuottaakseen myyntituloja, on vaikeaa arvioida. Marimekko on irtisanomisten ja uudelleenjärjestelyiden myötä tosin parantanut tulostaan viime vuosina, joten ainakin toiminta on tehostunut. Olettaen, että vastattavien kustannusten merkitys on korostunut, ja kysyntäprofiili on epäennustettava, kuvion 7 mukaan Marimekon kannattaisi keskittyä nopeaan tai custom-configured toimitusketjun malliin. Niiden tuotteiden osalta, joiden kysyntä on aaltoilevaa tai peräti tasaista, Marimekon kannattaisi pyrkiä continuous-flow -mallin mukaiseen strategiaan.

Nopean toimitusketjun ylläpito on erittäin haastavaa, sillä moni Kelano-projektin vertailuyritys väitti kilpailevansa nopean muodin kategoriassa (Mango, Desigual). Tulosten mukaan todellisuudessa Zara oli ainoa nopean muodin yritys, jonka toimitusketju kykeni tuottamaan trendikkäitä tuotteita nopeilla läpimenoajoilla. Nopeus ei ole Marimekon vahvuus, ja lisäksi sillä on jo ongelmia pitää asiakkaat tyytyväisiä. Tämän takia Marimekon ei edes kannata yrittää kilpailla tehokkuudella. Ainoa reagoiva toimitusketjun strategia, mihin Marimekon kannattaa pyrkiä huomioiden liiketoimintaympäristö ja organisaation ominaisuudet, on custom-configured -malli. Strategiaan kuuluu tuotteiden muokattavuus ja yhdisteltävyys, ja Marimekon tapauksessa se ilmenee tuotteiden eri kuvio- ja väri vaihteluina sekä tuotteiden ainutlaatuisuutena, joka takaa niiden pitkäisyyden ja yhdisteltävyyden. Parhaiten muokattavuus ilmenee Marimekon printtikankaissa, joista voidaan tehdä asiakkaan toiveiden mukaan esimerkiksi verhoja, tyynynpäällisiä tai lakanoita. Custom-configured malli sopisi erityisen hyvin Marimekon yritysmyyntiin, koska yhteistyössä tapahtuva tuotekehitys vaatii reagoivampaa lähestymistapaa kuin vähittäismyynti.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa sidotaan keskeiset Marimekon liiketoimintaa koskevat päätelmät yhteen ja analysoidaan lisää toimitusketjun valmiuksia käyttää eri Perezin toimitusketjun strategioita. Lopussa arvioidaan tutkimusprosessin luotettavuutta, prosessin kulkua ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Keskeiset tulokset

Painokankaat ja design asiantuntemus ovat aina muodostaneet Marimekon liiketoiminnan ytimen. Vaikka lähes kaikki muu tuotanto on Suomesta kadonnut, Marimekko pitää painokankaisiin liittyvän tuotekehityksen, suunnittelun ja valmistuksen Suomessa. Kehitys on varsin päinvastainen verrattuna kansainvälisiin suuriin toimijoihin, joiden tuotanto painottuu halpakustannemaihin. Marimekko perustelee valintojaan sillä, että se pyrkii olemaan kuviodesignin pioneeri ja tuotekehitystä varten tarvitaan yrityksen sisäistä tuotantoa. Tavoitteena ei ole ollut vain laadun parantaminen ja tuotekehityksen teknisen valmiuden lisääminen, vaan myös tuntuvat kustannussäästöt. Päätös kehittää tuotantoa Suomessa liittyy varmasti myös yrityksen brändiin, jonka tarina pohjautuu suomalaiseen osaamiseen ja designiin. Suomen tuotannon ja suunnittelun korostaminen onkin tärkeä strateginen päätös. Marimekolla on laajentunut arvoketju, sillä se hoitaa sekä suunnittelua että osaa tuotannosta. Marimekolla sisälogistiikan operaatioihin kuuluvat hallinto, suunnittelu ja Herttoniemen valmistus. Omaan valmistukseen liittyvää sisälogistiikkaa (tuotanto ja varasto) hoiti vuonna vielä vuonna 2011 tytäryhtiö. Suurimmaksi osaksi tulologistiikka, eli hankinta ja valmistus ovat ulkoistettuja toimintoja. Lähtölogistiikka on täysin ulkoistettu.

Tosiasia on se, että muotialalla tulosmarginaalit ovat sidoksissa tuotantokapasiteetin korkeaan käyttöasteeseen eli tehokkaaseen tuotantoon. Tämä on aiheuttanut myös Marimekolle paineita siirtää tuotanto halpakustannemaihin. Suurin osa tuotannosta, varastoinnista ja jakelusta hankitaan ulkomaalaisilta alihankkijoilta ja sopimusvalmistajilta, joten Marimekko ei hallinnoi toimitusketjun ylä- ja alavirrassa tapahtuvaa tuotantoa kuin marginaaliselta osalta. EU:n alueella valmistetaan noin 70 prosenttia Marimekon tuotteista ja loput 30 tuotetaan Intiassa, Kiinassa ja Thaimaassa. (Marimekko 2017.) Aasian tuotannon osuus on hitaasti vuosi vuodelta kasvanut, vaikka Marimekko on aina painottanut suomalaisen ja eurooppalaisen tuotannon tärkeyttä ja pitkiä yhteistyösuhteita sopimusvalmistajien kanssa.

Paakkasen ollessa yrityksen johdossa hän kommentoi, että Marimekko suosii ulkomailta tapahtuvaa tuotantoa lähinnä siellä sijaitsevan ammattitaidon, kuten kiinalaisen tai intialaisen neulontatyön takia. (Glenn Rowe & Guerrero 2013, 434.) Paakkasen johdon jälkeen

muotialan liiketoimintaympäristö on muuttunut todella paljon. Ammattitaito ei ole ainoa syy, miksi yrityksen tuotanto on siirtynyt lähes kokonaan sopimusvalmistajille. Marimekon identiteetti perustuu tuotteiden laadukkuuteen ja suomalaisuuteen, mutta imago on saanut 2010-luvulla paljon kolhuja. Vanhemman sukupolven suomalaisille kuluttajille tärkeä ”Made in Finland” merkki puuttuu yhä useammasta tuotteesta.

Marimekon parhaat suorituskykyominaisuudet sijaitsevat suunnittelussa, ja yrityksen order winner -tekijöitä ovatkin taitavat suunnittelijat sekä kangaspainon yhteistyö. Muilla osa-alueilla yritys suoriutuukin korkeintaan keskinkertaisesti. Marimekon kilpailustrategia on kärsinyt pakinointiin ja tuotannon laatuun liittyvistä maineongelmista. Samaan aikaan kuluttajiksi ei ole saatu houkuteltua nuoria toivotulla tavalla. Pyrkimys hintojen alentamiseen näkyy alhaisten tuotantokustannusten tavoittelussa. Erityisesti Alahuhdan kunnianhimoisen kasvustrategian aikana kustannustehokkuuden tavoittelu mikä on nähty välttämättömäksi kansainvälisen kilpailun kannalta. Osa kotimarkkinoiden kuluttajista on pettynyt Marimekkoon, sillä se on suomalaisesta imagosta huolimatta joutunut siirtämään tuotannon pois Suomesta. Suomalaisten kuluttajien joukossa on patriootteja, jotka kapi-noivat tuotannon lopettamista vastaan boikotoimalla ja puhumalla pahaa tuotteita. Kansainvälisen kasvun positiivinen puoli on se, että pääkonttoritoiminnot kasvavat, mikä on tarkoittanut henkilöstön määrän kasvua ja lisätyöpaikkoja Suomeen.

Marimekon hankintaan ja valmistukseen liittyvä tiedonkulku ei selkeästi toimi niin hyvin kuin pitäisi, sillä ”Marimekko väittää seuraavansa raaka-aineiden alkuperää sekä tuotanto-olosuhteita säännöllisesti ja kertoo hankintaketjun hallinnan olevan tärkein yritysvastuun osa-alue.” (Verkkouutiset 10.12.2013.) Kuitenkin Finnwatchin selvityksen mukaan tuotanto-olosuhteet olivat vuonna 2013 Thaimaassa turvallisuustasoltaan vaarallisia ja varusteet riittämättömiä. Selvityksen mukaan Marimekko on myös salaillut alihankkijatietoja valta-medialta, eikä yritys aina edes tiedä mistä ja miten raakamateriaalit hankintaan ja millaisissa olosuhteissa tuotanto tapahtuu.

Marimekon materiaalien hankinta ja tuotteiden valmistus on levinnyt yhä useampiin maihin ja monille mantereille. Jos eettisen hankinnan ja valmistuksen valvonta oli ongelmallista jo 2010, se on varmasti vaikeaa myös tänä päivänä. Marimekko on jäänyt kiinni siitä, että osa valmistajista ei ole läpäissyt BSCI-järjestelmän vaatimuksia. Ongelmat johtuvat usein tiedon puutteesta, sillä alihankkijat ovat toisinaan epärehellisiä tilaajayritykselle työolosuh-teidentodellisesta tilasta. Marimekon oman valvonnan toteuttaminen on varmasti hankalaa erityisesti silloin, kun tuotanto sijaitsee toisella puolella maapalloa.

Viime vuosina Marimekon johto on parantanut valmistajiin kohdistuvaa vastuullisuuteen ja läpinäkyvyyteen liittyvää valvontaa. Vuonna 2010 Marimekko ei ollut vielä jäsenenä yhdessäkään kansainvälisessä sosiaalisen vastuun valvontaorganisaatiossa. Nykyään yrityksestä on tullut kansainvälisen Better Cotton Initiativen jäsen, joka ”edistää puuvillantuotannon vastuullisuutta viljelijöitä kouluttamalla ja viljelymenetelmiä kehittämällä sekä lisäämällä kysyntää vastuullisemmin tuotetulle puuvillalle.” Marimekko on myös mukana Business Social Compliance Initiativessa (BSCI), jonka tehtävä on edistää työolosuhteiden valvontaa.

Marimekon johto ei ole sulkeutunut pelkästään sisäisten prosessien kehittämiseen, vaan se on osannut kasvattaa liiketoimintaa ja brändin arvoa kansainvälisen kilpailuympäristön vaatimalla tavalla. Yritys on joutunut tekemään kansainvälisen toimialan realiteettien takia joitakin myönnytyksiä liittyen toimitusketjun prosessien omistajuuteen ja hallintaan. Myönnytykset ovat johtaneet siihen, ettei kaikkia arvolupauksen osa-aleuita ole pystytty täyttämään. Yritys on kuitenkin toteuttanut määrätietoisesti pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavien toimintojen kehitystä.

Muulle maailmalle Marimekon kansainvälinen kasvu merkitsee uusia hankintakanavia ja brändin leviämistä. Marimekko onkin suunnannut viisaasti kasvuodotuksensa Aasiaan, missä kuluttajamarkkinoilla on ennennäkemättömän suuret kasvumahdollisuudet. Marimekko on tehnyt sen, mitä kasvua hakevan muotitalon pitää tehdä, eli katsonut kotimarkkinoiden ulkopuolelle ja lähtenyt toteuttamaan pitkäjänteistä kansanvälistä kilpailustrategiaa.

Marimekko myöntää itsekkin, että viime vuosina tehdyt laajat muutokset jakelukanavissa todennäköisesti vaikuttavat myyntiin ja kannattavuuteen. Nähtäväksi jää, onko riskin otto kannattanut ja tuleeko muutosta tapahtumaan parempaan vai huonompaan suuntaa. 2008 vuoden taantumasta lähtien Marimekko on kamppailut erityisesti länsimaalisen vähittäiskaupan kysynnän hiipumisen kanssa. Vähittäiskauppa on osoittanut kuitenkin hidasta elpymistä erityisesti Suomen ulkopuolella, joten on todennäköistä, että myös Marimekon liikevaihto ja myynti kasvavat edelleen markkinakehityksen mukana.

## **5.2 Johtopäätökset**

Marimekko ei kilpaile varsinaisessa nopean muodin -kategoriassa kansainvälisten jättien kuten Zaran ja H&M:n kanssa. Tämän takia onkin kyseenalaista, onko hintakilpailuun kannattanut lähteä laadun ja brändin imagon heikkenemisen kustannuksella. Marimekko on brändin rakentaja, jonka ensisijainen tehtävä on kehittää yrityksen arvoa yrityksen ar-

volupauksen sanelemalla tavalla. Marimekon keskeiset arvot; laatu, korkea design ja omaleimaisuus saattavat kärsiä Marimekon 2010-luvulla tekemien strategisten tavoitteiden takia, joissa korostuvat ennen kaikkea liiketoiminnan kasvu ja kustannustehokkuus. Kustannustehokkuutta on selkeästi haettu sopimusvalmistajia vaihtamalla ja henkilöstöä pienentämällä, vaikka Marimekko väittää keskittyvänsä pitkäikäisiin yhteistyösuhteisiin ja kestäväen kehityksen valintoihin. Yrityksen imago on viime vuosina kärsinyt esim. Finnwatchin tekemän tutkimuksen toimesta (Verkkouutiset 10.12.2013.), joka osoitti miten epäeettisissä tuotanto-olosuhteissa Marimekon lasitavaraa ja vaatemuotia tuotetaan Thaimaassa ja Kiinassa.

Monet ovat analysoineet, että Marimekon liiketoiminnasta kannattaisi riisua kaikki ylimääräiset prosessit ja keskittyä pelkästään yrityksen ydinosaan eli suunnitteluun. Vaikka Marimekko on tehnyt suuria panostuksia tuoteteknologiaan Herttoniemen kangaspainon investointien muodossa, jakelussa Marimekko pyrkii selkeästi toimintojen vähittäiseen ulkoistamiseen. Marimekko on pyrkinyt viisaasti pitämään sisälogistiikan toiminnot, eli suunnittelun, hallinnon ja tuotantoteknologian kehityksen, läheisessä yhteistyössä sekä prosessien fyysisen sijainnin, että avoimen yrityskulttuurin avulla. Jo monena perättäisenä vuonna myymäläverkostoa on kehitetty jälleenmyyjäomisteisesti omien liikkeiden avaamisen sijasta. Tästä kaikesta voidaan päätellä, että Marimekko pyrkii keskittymään yhä voimakkaammin yrityksen ydintoimintoihin, ja ulkoistamaan muut operaatiot.

Marimekko on onnistunut hyvin Aasian markkinoiden kasvustrategiassaan ainakin kasvien myyntien valossa. Aasian kasvun odotetaan kiihtyvän ja siitä odotetaan tulevan Marimekon suurin markkina-alue. Suomalaisella designilla on hyvä vetovoima, mutta muuten aasialaisten kuluttajien brändiin kohdistuvista mielipiteistä on olemassa melko vähän tietoa. Kansainvälisen menestymisen saavuttamiseksi Marimekon on keskityttävä uusien markkinoiden asiakastarpeiden tutkimiseen, jotta tuoteominaisuudet ja toimitusketjun strategia voidaan sopeuttaa niihin. Eri kulttuureissa laatu ja design tarkoittavat hyvin eri asioita. Samat tuoteominaisuudet ja yrityksen arvot jotka ovat suomalaisille tärkeitä, saattavat olla toisten markkinoiden kuluttajille hyvin eri arvoisia ostopäätösvaikuttimia.

Vaikka mielestäni kasvun keskittäminen ulkomaille on viisas strateginen päätös, yrityksen on hyvä muistaa, että Suomi on vielä, ja tulee varmaan vielä useita vuosia olemaan, Marimekon isoin markkina-alue. Yleinen ilmapiiri on tutkimukseni valossa se, että kotimaiset kuluttajat ovat tyytymättömiä Marimekon tuotannon ulkomaille siirtymiseen, tuotteiden heikkenneeseen laatuun ja huonoon asiakaspalveluun. Brändin kehitys on siis ollut kotimaassa varsin päinvastaista yrityksen mainostaman arvolupauksen kanssa.

Perezin mukaan organisaation johtamistyyli on kaikista tärkein tekijä toimitusketjun ja kilpailustrategian yhtenäisyyden varmistamisessa. Marimekko on osittain langennut Perezin esittämään kaikista tyypillisempään virheeseen, eli kustannustehokkuuden äärimmäiseen tavoitteluun yrityksen kilpailuasemasta huolimatta. Monien artikkelien ja foorumikeskusteluiden lukemisen perusteella, suomalaiset kuluttajat ovat huomanneet tuotteissa selkeää laadun heikkenemistä. Arvolupauksen ylläpitäminen vaatii Marimekon tuotteilta kaunista ja kestävästä suunnittelusta sekä erottuvuutta, mutta ennen kaikkea laatua. Yleisestä ilmapiiristä tyytymättömyydestä voi päätellä, että Marimekko ei ole onnistunut ylläpitämään arvopästä laadusta toivotulla tavalla.

Marimekko on onnistuneesti rakentanut brändiään avainhenkilöiksi nousseiden suunnittelijoiden ja kangaspainoteknologian avulla. Toisaalta sitä mukaan, kun tuotanto on siirtynyt yhä suuremmissa määrin alihankintapainotteiseksi, tuotteiden laatua on alettu kyseenalaistaa. Design pohjainen strategia ja kestävä kehitys-trendi ovat tuoneet kuitenkin uuden näkökulman muotialan kilpailuun. Alahuhta sanoi itse Savon Sanomien haastattelussa (12.3.2016), että kuluttajien arvomaailma on murroksessa. Kaikkien markkina-alueiden kuluttajille on yhä tärkeämpää yrityksen tarina ja arvot. Onkin varsin ristiriitaista, että Marimekon strategiassa painotetaan tuotannon eettisyyttä ja tuotteiden kestävyyttä, mutta samaan aikaan juuri näistä asioista tingitään kustannustehokkuuden ja kilpailukykyyn nimissä.

Muotialan yritykset voisivat parantaa tuottoisuuttaan ottamalla käyttöön tehokkaampia ja nopeampia toimitusketjujen strategioita. Tuottoisuutta voitaisiin parantaa, vaikka hankinnat juuri ennen myyntikauden alkua ovat huomattavan kalliita. Kysyntäpainotteisemmat ja lyhyemmät toimitusketjut auttaisivat yrityksiä ennustamaan kysyntää paremmin, mikä vuorostaan vähentäisi tarvetta erinäisille alennusmyynneille ja auttaisi yrityksiä täydentämään kaikista suosituimpien tuotteiden tarjontaa.

Perezin strategioiden luokittelun mukaan muotialalla käytetään tyypillisesti tehokkuuteen suuntautunutta **nopeaa** toimitusketjun strategiaa. Strategian mukaan toimitusketjun pääpaino on kilpailukykyisten kustannusten tavoittelussa ja jatkuvassa tuoteportfolion uusimisessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että hyvin suunnitellussa kilpailustrategiassa jokaiselle tuotelinjalle on olemassa oma toimitusketjun strategia, joka vastaa tuotekategorian ominaisuuksia. Nopea toimitusketjun strategia käy parhaiten Marimekon vaatelinjastolle, kuten Kauniin arjen mallistolle, koska se uusitaan sesongeittain, tai Huomioarvotuotteille, koska niitä tuotetaan vain pieniä sarjoja. Sesonkeja on tyypillisesti muotialalla kaksi, mutta Marimekko esittelee vuosittain neljä uutuusmallistoa.

Nopea toimitusketjun strategia vaatii tuotannon ja toimitusketjun nopeutta. Marimekko pystyisi tarvittaessa suunnittelemaan ja valmistamaan Suomessa ja lähimaissa tuotettavat tuotteet äärimmäisen nopeasti, koska prosessit tapahtuvat lähellä toisiaan. Heikkilän mukaan Marimekon hankinta- ja läpimenoajat ovat kuitenkin pitkiä, ja mallistojen suunnittelu aloitetaan usein jo vuotta ennen julkaisua. Tämä tarkoittaa, että Marimekko ei pysty saavuttamaan yhtä korkeaa tuotevalikoiman trendikkyyttä kuin esimerkiksi Zara, vaikka jotkut tuotekategoriat vaatisivatkin sitä. Erityisesti pienemmät tuotesarjat, kuten Rohkean suunnittelun vaatemallisto edellyttää uusia ideoita ja äärimmäistä trendikkyyttä, johon Marimekon tuotantoketjun nopeus ei välttämättä pysty.

Alhaiset hinnat ja tuotteiden lyhyt elinkaari, jotka ovat tyypillisiä nopean toimitusketjun ominaisuuksia, eivät kuulu Marimekon kilpailustrategiaan. Brändin rakentajat luovat vetoa tuotteiden ja yrityksen muilla ominaisuuksilla. Marimekon konseptiin kuuluu mallistojen jatkuvuus, ja tuotantoryhmien pohjana ovatkin **volyymituotteet**, jotka ovat olleet pitkään myynnissä. Esimerkiksi Jokapoika -paita on ollut Marimekon tuotannossa keskeytyksettä jo 50 vuotta. Ikivihreitä klassikoita valmistetaan tasaisesti, mikä edellyttää toimitusketjun tehokasta tai custom-configured strategiaa.

**Tehokas** toimitusketju strategia toimisi hyvin tuotannon selkärankana, jolla voidaan valmistaa Marimekon massatuotteet. Koska kysyntä on tasaista, se mahdollistaa korkean tuotantokapasiteetin käyttöasteen ja optimaaliset tuotantojaksotukset. Tuotanto on erittäin kustannustehokasta, mikä mahdollistaisi Marimekon voimavarojen kohdistamisen riskialttiimpien tuotelinjojen kehittämiseen. Tehokkaan strategian tuoteryhmien valmistus onkin pitkälti uskottu sopimusvalmistajille, sillä ne eivät ole Marimekon kilpailukyvyn kannalta kriittisessä asemassa.

Myös klassikkotuotteista tehdään kuitenkin paljon variaatioita, mikä edellyttää tuotannon mukautumiskykyä. Tehokas toimitusketju on halpa, mutta erittäin vähän muokattava tuotantotapa. **Custom-configured** -menetelmä on joustavampi ja kehittyneempi strategia, joka sopisi esimerkiksi Marimekon projektimyyntituotteille ja menekkituotteille, joita muokataan kausivaihteluiden mukaan. Strategia edellyttää toimitusketjun yhteistyötä ja se sopisi hyvin esimerkiksi Herttoniemen painokankaiden tuotantoon. Toimitusketju vaatii tarkkaa tilausyökin tuntemusta, mikä saavutetaan jälleenmyyjien ja tuotannon toimivalla kommunikoinnilla.

Continuous-flow -strategia puolestaan saattaa osoittautua epäpäteväksi, mikäli tuotteiden menekissä tapahtuu paljon heilahduksia. Vaihtelut puolestaan johtavat tilausyökin rikkoutumiseen. Marimekko pystyisi käyttämään strategiaa vain niiden tuotteiden osalta, joilla on

tasainen kysyntä. Tämän takia parempia valintoja ovat mielestä tehokas ja nopea strategia, joita käytetään alalla paljon. Vaikka custom-configured strategia saattaisi ikivihreiden tuotteiden kohdalla toimia, muut reagoivuuteen orientoituneet strategiat eivät sovi muotialalle, sillä niiden ylläpito vaatii ylimääräistä kapasiteettia. Tyhjäkäynnille ei ole varaa erittäin kilpailulla ja hintaherkällä muotialalla. Tuotteita ei myöskään muokata valmistuksessa asiakkaan toivomusten mukaan, joten tuotannon reagoivuuteen ei ole erityistä tarvetta.

### **5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Aineisto tuotettiin hyvin materiaalilähtöisesti, eli analyysin onnistuminen oli hyvin riippuvainen löydettyjen dokumenttien laadullisesta sisällöstä. Kaikista teorian aiheista ja osa-alueista, joita olisin halunnut tutkia ja tulkita syvemmin, ei valitettavasti löytynyt riittävästi tietoa. Tämän vaikutti analyysin kattavuuteen ja luotettavuuteen erittäin paljon. Suurin osa aineistosta tuotettiin Marimekon omien materiaalien tai uutisten pohjalta, jotka eivät ole täysin luotettavia lähteitä. Erityisesti Marimekon oma materiaali on vahvasti markkinointipainotteista, ja antaa yltiöpositiivisen kuvan yhtiön toiminnasta. Yritin tulkinnessa nähdä ”kaunistelun” läpi ja olla lähdekriittinen. Laadun varmistamiseksi etsin jokaista aihealuetta koskevaa tietoa monesta lähteestä, enkä luottanut pelkästään yrityksen omaan näkökulmaan asioiden tilasta.

Toimitusketjun hallinta on aihealue, josta yritykset harvoin raportoivat nettisivuillaan niin kattavasti, että käytäntöjä voisi peilata tämän tutkimuksen teorian kaikkiin yksityiskohtiin. Esimerkiksi varastointia koskevaa tietoa ei löydy Marimekon kotisivuilta tai muista mediajulkaisuista. Tarkempaa tietoa Marimekon toiminnoista ja prosesseista olisi ollut mahdollista saada haastattelun avulla. Marimekko raportoi yrityssivuillaan alihankkijoista ja suomalaisesta tuotannosta, mutta tarkemmista toimitusketjun prosesseista, kuten kysynnänvaihteluiden hallinnasta tai läpimenoajoista ei löydy tietoa. On vaikea arvioida, miten aktiivinen toimija Marimekko on koskien alihankkijoiden toimintaa ja tuotteiden alavirran prosesseja.

Tutkimusongelman asettelu toimi lopulta kohtuullisen hyvin huomioon ottaen aihealueen laajuuden ja aineiston saatavuuden rajallisuuden. Tutkimuksessa käsiteltiin strategian suunnittelun osa-alueita melko laajasti, eikä siksi yksittäisiin osa-alueisiin perehdytty erityisen syvällisesti. Pystyin kuitenkin mielestäni Marimekon dokumenttien valossa perustelemaan selkeän ratkaisun siitä, mikä toimitusketjun strategia yritykselle saattaisi sopia. Analyysi ei tietenkään ole täydellinen, sillä en tehnyt Marimekon kanssa yhteistyötä projektin aikana. Tutkimuksesta olisi tullut varmasti parempi, jos prosessin aikana olisi ollut



käytettävissä kaikki Marimekon organisaation sisäinen materiaali ja tieto. Koska analyysi tehtiin ilman apuja, tutkimuksen vaikeustaso oli mielestäni melko haastava.

Tutkimuksen viitekehyksessä painottuvat tietyt lähteet, joka saattaa tehdä teoriasta jonkun mielestä epäkattavan tai epätasapainoisen. Lähteiden etsintään käytettiin paljon aikaa, ja huomasin, että toimitusketjun ja liiketoiminnan strategian yhteensovittamisesta on olemassa yllättävän vähän syväluotaavaa tutkimustietoa. Olen kuitenkin suhteellisen tyytyväinen viitekehykseen, sillä käyttämäni lähteistö oli laadukasta. Itse opin paljon sekä inspiroiduin aiheen teoreettisesta viitekehyksestä

Kun empirian lähteenä on dokumenttimateriaali, jonka pohjalta aineisto tuotetaan, välillä on haastavaa erottaa tulokset ja materiaali toisistaan. Erossa pitämistä hankaloittaa se, että aineisto on avattava lukijalle, mutta samalla on tehtävä omia johtopäätöksiä, joihin materiaalin sisällön ei pidä antaa vaikuttaa liikaa. Tässä kohdassa on oltava varovainen omien päätelmien ja toisilta lainatuiden ajatusten erottamisessa.

Kaikkia toimitusketjuun liittyviä epävarmuustekijöitä oli vaikea analysoida, koska tämän tutkimuksen piirissä ei käsitelty Marimekon sopimusvalmistajien toimintaa. Sopimusvalmistajat ovat tärkeä osa Marimekon toimitusketjua, mutta valmistajien suuren määrän ja puutteellisten tietojen takia tämän tutkimuksen yhteydessä valmistusta tarkasteltiin vain Marimekkoon liittyvien dokumenttien valossa. Toimituskapasiteetista tai tuotantoprosessien muutoksista voisi löytyä paremmin tietoa tutkimalla tarkemmin Marimekon sopimusvalmistajayrityksiä. Tämä onkin yksi potentiaalinen jatkotutkimusehdotus.

Myöskään Marimekon eri markkina-alueiden potentiaaliin ei pystytty perehtyä tarkasti tämän tutkimuksen aikana. Kilpailuympäristöä käsiteltiin hyvin yleisellä tasolla, jossa hallitsevana kilpailijaesimerkkeinä toimivat suuret kansainväliset ketjut. Marimekon toiminta on kuitenkin hyvin erilaista kuin näiden kilpailijoiden, niin kuin johtopäätöksissä todettiin. Parempaa tietoa Marimekon kilpailumahdollisuuksista voitaisiin saada tutkimalla Marimekon uusia kohdemarkkinoita. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia Marimekon kilpailumahdollisuuksia Aasian markkinoilla. Esimerkiksi Marimekolle voitaisiin tehdä kansainvälistymisstrategia kasvaville Kiinan markkinoille.

Tässä tutkimuksessa oli välttämätöntä tehdä Marimekon toiminnan laatuun liittyviä päätelmiä. Päätelmät tehtiin aiheeseen, kuten tuotteiden laatuun, liittyvien foorumikeskustelujen ja uutisten perusteella. Täytyy kuitenkin muistaa, että valtamediassa positiivisilla uutisilla on korkeampi uutiskynnys kuin negatiivisilla, joten Marimekkoon liittyvää kritiikkiä saattoi olla tarjolla enemmän kuin positiivisia uutisia, vaikka toki niitäkin löytyi jonkin ver-

ran. Erityisesti keskustelufoorumeille kirjoittavat useammin tyytymättömät ihmiset, kuin ne ihmiset, joiden palvelukokemus on ollut aivan tavallinen. Siitä, kun kaikki toimii yrityksen sisällä niin kuin pitää, tai asiakkaan tilaus kulkee toimitusketjun läpi ongelmitta, syntyy harvoin uutista tai keskustelua. Siten hyvät asiakaskokemukset jäävät usein vain yrityksen sisäpiirin ja itse asiakkaan tietoon. Tämä saattoi heikentää tutkimuksen reliabiliteettia, ja tutkijalle syntynyttä mielikuvaa yrityksen todellisesta tilasta ja toiminnan laadusta.

## Lähteet

Aamulehti 1.12.2016. Kuuluisa muotoilukriitikko lyttää Marimekon uuden malliston: "Yöpuvun ja siivousvaatteen yhdistelmä". Luettavissa:

<https://www.aamulehti.fi/kotimaa/kuuluisa-muotoilukriitikko-lyttää-marimekon-uuden-malliston-yopuvun-ja-siivousvaatteen-yhdistelmä-24106592/>. Luettu: 22.5.2017.

Aarnio, E. 9.9.2013. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Helsinki.

Alahuhta-Kasko, T. 9.2.2017. Marimekko Tilinpäätös 2016. Luettavissa:

<http://company.marimekko.fi/sites/default/files/upload/Marimekko%20Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%202016%20presentaatio.pdf>. Luettu: 12.5.2017.

Botman, M. 9.2.2017. Varatoimitusjohtaja. Building new partnerships - establishing long term collaboration. DSV. Seminaariesitys. Helsinki.

Business of Fashion 2017. The State of Fashion 2017. Luettavissa:

<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/the-state-of-fashion-2017>. Luettu: 1.5.2017.

Chopra, S. & Meindl, P. 2007. Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation. Pearson Prentice-Hall, Inc. New Jersey. Luettavissa:

<http://mcacareers.in/USER%20DOWNLOAD%20OPTIONS/MCA%20Notes/sem-5/SCM%20TEXTBOOK-SUNIL%20CHOPRA.pdf>. Luettu: 30.3.2017.

Figur, A. 2013. Suomi-muoti maailmalle! Kansainvälistyminen suhdeverkostojen avulla suomalaisessa muotiyrityksessä. Vaasan yliopisto. Vaasa. Luettavissa: fi-

le:///D:/Users/S&M/Downloads/Figur\_Anna-2013-SUOMI-

MUO-

TI\_MAAILMALLE\_\_Kansainv%C3%A4listyminen\_suhdeverkostojen\_avulla\_suomalaisessa\_muotiyrityksess%C3%A4.pdf. Luettu: 10.5.2017.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2016. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Intranet. Opinnäytetyö AMK. Luettu: 1.3.2017.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Heikkilä, T. 24.3.2015. Yrityscase: Marimekko. Yritystoiminnan peruskäsitteitä. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~heita/mmcase.htm>. Luettu 11.5.2017.

Helsingin Sanomat 2016. Marimekko yhteistyöhön amerikkalaisen tavarataloketjun Targetin kanssa. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000002889155.html>. Luettu: 10.5.2017.

Hofmann 2010. Linking corporate strategy and supply chain management. Teoksessa Emerald Group Publishing Limited (toim.). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40 Issue: 4, s. 256-276. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2104/doi/pdfplus/10.1108/09600031011045299>. Luettu: 5.4.2017.

Ilta-lehti 26.8.2015. Suomen arvokkaimmat brändit listattu – Nokialle hurja nousu. Luettavissa: [http://www.iltalehti.fi/talous/2015082520238154\\_ta.shtml](http://www.iltalehti.fi/talous/2015082520238154_ta.shtml). Luettu: 9.5.2017.

Ilta-Sanomat 14.5.2016. Näin Tiinan Alahuhta-Kaskosta, 34, tuli Marimekon toimitusjohtaja – Kirsti Paakkanen palkkasi kesätöihin. Luettavissa: <http://www.is.fi/kotimaa/art-2000001177486.html>. Luettu: 9.5.2017.

Kajaani, P. 2016. Yhtiöraportti – Marimekko Oyj. Inderes. Helsinki. Luettavissa: [https://www.inderes.fi/system/files/company-reports/marimekko\\_seurannan\\_aloitus\\_45\\_check.pdf](https://www.inderes.fi/system/files/company-reports/marimekko_seurannan_aloitus_45_check.pdf). Luettu: 5.5.2017.

Lahtela, M. 9.10.2016. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Helsinki.

Logistiikan Maailma 2017. Tulo- sisä- ja lähtölogistiikka. Luettavissa: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tulo-\\_sis%C3%A4\\_ja\\_l%C3%A4ht%C3%B6logistiikka](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tulo-_sis%C3%A4_ja_l%C3%A4ht%C3%B6logistiikka). Luettu: 27.2.2017

Marimekko 2017. Tavoitteet ja strategia. Luettavissa: <http://company.marimekko.fi/me-yrityksena/tavoitteet-ja-strategia>. Luettu: 10.5.2017.

Marimekko 2017. Valmistus. Luettavissa: <http://company.marimekko.fi/vastuullisuus/valmistus>. Luettu: 16.5.2017.

Marimekko 2017. Vastuullinen toimitusketju. Luettavissa: [https://www.marimekko.com/fi\\_fi/meista/vastuullisuus/supply-chain](https://www.marimekko.com/fi_fi/meista/vastuullisuus/supply-chain). Luettu: 16.5.2017.

Marimekko 2017. Riskit. Luettavissa:

<http://company.marimekko.fi/sijoittajat/hallinto/riskienhallinta-ja-riskit/riskit>. Luettu: 21.5.2017.

Markkinointi&Mainonta 16.1.2017. Marimekko valitsi kampanjaansa vahvan naiskaksikon.

Luettavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/marimekko-valitsi-kampanjaansa-vahvan-naiskaksikon-6615261>. Luettu: 11.5.2017.

Markkinointi&Mainonta 9.11.2016. Luettavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/marimekko-juhlistaa-satavuotiasta-suomea-luontoeksotiikalla-6597955>. Luettu: 11.5.2017.

Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Prentice Hall. London.

MTV.fi 2017. Vaatealan vienti kasvaa muuta teollisuutta nopeammin – ”Tehty työ tuottaa nyt hedelmää”. Luettavissa: <http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/vaatealan-vienti-kasvaa-muuta-teollisuutta-nopeammin-tehty-tyo-tuottaa-nyt-hedelmaa/6417382>. Luettu: 8.5.2017.

Nguyen, P. 27.2.2017. Lessons learnt from three successful companies in Supply Chain Management. Supply Chain Management. Luettavissa:

<http://cmuscm.blogspot.fi/2012/02/lessons-learnt-from-three-successful.html>. Luettu: 9.3.2017.

Perez, H. 2013. Supply chain strategies: Which one hits the mark? CSCMP's Supply Chain Quarterly, 1. Luettavissa:

<http://www.supplychainquarterly.com/topics/Strategy/20130306-supply-chain-strategies-which-one-hits-the-mark/>. Luettu: 14.3.2017.

Relex 2017. CASE MARIMEKKO BY TRB. Managing a complex, global, multichannel supply chain. Luettavissa: <https://www.relexsolutions.com/case-marimekko-by-trb/> Luettu: 20.5.2017.

Rowe, G. & Guerrero, L. 2013. Cases in Leadership. SAGE Publications, Inc. London, New Delhi, Singapore, Washington DC. Luettavissa:

[https://books.google.fi/books?id=DlqYMX3P\\_ggC&pg=PA434&dq=#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=DlqYMX3P_ggC&pg=PA434&dq=#v=onepage&q&f=false). Luettu: 5.5.2017.

Savon Sanomat 15.3.2016. Kuluttajien arvomaailman muutoksesta Marimekon mahdollisuus. Luettavissa: <http://www.savonsanomat.fi/talous/Kuluttajien-arvomaailman-muutoksesta-Marimekon-mahdollisuus/743492>. Luettu 21.5.2017.

Slack, N. & Brandon-Jones, A. & Johnston, R. 2011. Essentials of Operations Management, 1st Edition. Financial Times Prentice Hall. Madrid.

Suoranta, J. & Eskola J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö vastapaino. Helsinki.

Talouselämä 21.12.2015. Marimekko tekee miljoonainvestoinnin Suomeen. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/marimekko-tekee-miljoonainvestoinnin-suomeen-6240999> Luettu: 9.5.2017.

Taloussanomat 7.10.2016. Marimekon toimitusjohtaja: Uusi hittituote kiteyttää sanomme täydellisesti. Luettavissa: <http://www.is.fi/taloussanomat/porssiuutiset/art-2000001924709.html>. Luettu: 12.5.2017.

Taloussanomat 7.6.2010. Marimekko myöntää: Tuotteita voi tulla hikipajoista. Luettavissa: <http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001675360.html>. Luettu: 16.5.2017.

TEAM 28.4.2011. Marimekko Tuotanto irtisanoo 11 työntekijäänsä. Luettavissa: <https://www.teamliitto.fi/?x32730=807678>. Luettu: 16.5.2017.

Toivonen, T. 2015. Overview of fashion industry's production networks and possibilities of shorter supply chains. Master of Science Thesis. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/23963/Toivonen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Luettu 15.5.2017.

Verkkouutiset. 10.12.2013. Iittalan ja Marimekon designlasia valmistetaan huonoissa oloissa Thaimaassa. Luettavissa: <https://www.verkkouutiset.fi/talous/Finnwatch%20Marimekko%20iittala-12822>. Luettu: 14.5.2017

W.Chan, K. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki.

Yle 16.5.2013. Marimekko sulkee Kiteen ja Sulkavan tehtaات. Luettavissa:  
<http://yle.fi/uutiset/3-6644345>. Luettu: 10.5.2017.

Yle 13.5.2015. Katso, mitä vaatekaupat kertovat tehtaistaan riskimaissa. Luettavissa:  
<http://yle.fi/uutiset/3-7980609>. Luettu: 15.5.2017.